

جامعة مؤتة

عمادة الدراسات العليا

اندماج البنوك التجارية في الأردن في مواجهة تحديات العولمة

نشأت متري البقاعين

رسالة

مقدمة إلى

عمادة الدراسات العليا

استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة

الماجستير في الاقتصاد قسم الاقتصاد والعلوم المالية والمصرفية

جامعة مؤتة، 2003

جامعـــة مـــؤتة

عمادة الدراسات العليا

بسم الله الرحمن الرحيم

اجازة رسالة جامعية

تقرر اجازة الرسالة المقدمة من الطالب نشأت متري بقاعين والموسومة بـ :

"اندماج البنوك التجارية في الأردن في مواجهة تحديات العولمة" استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الاقتصاد .

القسم: الاقتصاد والعلوم المالية والمصرفية.

الأسم	التوقيع	التاريخ	
د. سعيد الطراونة		٢٠٠٣/٨/٥	مشرفاً
د. موفق الخليل		٢٠٠٣/٨/٥	عضواً
د. احمد القطامين		٢٠٠٣/٨/٥	عضواً
د. احمد ملاوي		٢٠٠٣/٨/٥	عضواً

عميد الدراسات العليا

د. ذياب البداينـــة

الإهـــــداء

إلى روح والدتي في الملأ الأعلى التي حال الموت بينها وبين رؤية هذا الجهد المتواضع إلى شقيقي وجميع شقيقاتي الذين عاشوا لحظات إنتاج هذا العمل.

نشأت متري البقاعين

شكــر وتقديــر

بعد أن أكرمني الله سبحانه وتعالى بإعانتي على إتمام هذا العمل المتواضع، فإنه لا يسعني إلا أن أتقدم بجزيل الشكر وعظيم الامتنان والتقدير إلى الدكتور سعيد الطراونه الذي لم يتوان عن تقديم النصح والإرشاد والتوجيه اثناء كتابتي وإنجازي لهذه الدراسة، وبذل الكثير من جهده ووقته في الإشراف عليها.

وأتقدم أيضا بالشكر الجزيل للدكتور ماهر المبيضين من قسم اللغة العربية على مساعدته في تدقيق هذه الرسالة لغوياً، وإلى الزميل نزار البنوي على جهوده الجبارة معي.

ولا يسعني إلا أن أشكر أعضاء لحنة المناقشة على ما أبدوه من ملاحظات من أجل إثراء هذا البحث.

واخيراً اقدم الشكر الجزيل إلى كافة الزملاء والزميلات في بنك الإسكان على تعاونهم معي لمتابعة دراستي العليا.

نشأت متري البقاعين

فهرس المحتويات

الموضوع	الصفحة
الإهداء................................	أ
شكر وتقدير	ب
جدول المحتويات	جـ
قائمة الجداول	هـ
ملخص باللغة العربية	و
ملخص باللغة الإنجليزية	حـ
الفصل الأول – الإطار العام للدراسة :	6-1
مقدمة	1
مشكلة الدراسة	2
أهمية الدراسة	3
فرضية الدراسة	3
أهداف الدراسة	4
منهجية الدراسة	4
الفصل الثاني – الأطار النظري والدراسات السابقة :	29-7
. تعريف الاندماج	8
. أشكال الاندماج	10
. دوافع الاندماج	12
. الآثار السلبية للاندماج	17
. الاندماج في الأردن	18

الدراسات السابقة 21

الفصل الثالث - المقاييس الوصفية لتقييم عملية الاندماج 30-68

* اندماج بنك المشرق وبنك الأردن والخليج.......... 30

* اندماج بنك الأعمال والبنك الأهلي الأردني 44

✓ مقارنة البنوك المندمجة مع البنوك غير المندمجة... 59

الفصل الرابع- تقديرالحجم الأمثل للبنك التجاري في الأردن 69-85

الحجم الأمثل 69

تحليل هيكل التكاليف في البنوك الأردنية 71

تقدير وتحليل دوال التكاليف في البنوك الأردنية ... 75

تحديد الحجم الأمثل 77

الفصل الخامس: 82-85

الخاتمة والنتائج والتوصيات 82

المراجع 86

قائمة الجداول

رقم الجدول	موضوع الجدول	الصفحة
1	مؤشرات الأداء لبنك المشرق قبل عملية الدمج	34
2	مؤشرات الأداء لبنك الأردن والخليج قبل عملية الدمج	37
3	مقاييس الأداء لدى بنك الأردن والخليج لفترة ما بعد الدمج	41
4	مقاييس الأداء لبنك الأعمال لفترة ما قبل الدمج	48
5	مقاييس الأداء لدى البنك الأهلي الأردني قبل الدمج	51
6	مقاييس الأداء لدى البنك الأهلي لفترة مّا بعد الدمج	55
7	مقاييس الأداء لدى البنك الأهلي للفترة 1992-1996م	58
8	مقارنة البنوك في مقاييس الأداء مع بنك الأردن والخليج	64
9	مقارنة البنوك في مقاييس الأداء مع البنك الأهلي الأردني بعد الدمج	68
10	تحليل هيكل التكاليف في البنوك الأردنية	72
11	نتائج تقدير دول التكاليف لدى البنوك الأردنية	76
12	الحجم الأمثل للبنوك في الأردن	78
13	انحراف الودائع ومعدلها عن الحجم الأمثل	80

ملخص

اندماج البنوك التجارية في الأردن في مواجهة تحديات العولمة

نشأت متري البقاعين

جامعة مؤتة، 2003

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على عملية الاندماج وطبيعتها، وأنواع الاندماج. وكذلك إلى دراسة وتقييم تجارب الاندماج في الأردن، إضافة إلى تحديد أهمية الاندماج من خلال تحديد الحجم الأمثل للبنك التجاري في الأردن.

وقد جاءت هذه الدراسة في خمسة فصول: أولها منهجية الدراسة، حيث تناول هذا الفصل مشكلة وأهمية وفرضية واهداف ومنهجية الدراسة.

أما الفصل الثاني فقد تضمن الإطار النظري والدراسات السابقة، من حيث تعريف الاندماج وأهميته ومبرراته وآثاره السلبية، إضافة إلى الحديث عن الاندماج في الأردن والعالم.

بينما اشتمل الفصل الثالث على تحليل وتقييم حالات الاندماج التي حصلت في الأردن، وهي اندماج بنك المشرق مع بنك الأردن والخليج واندماج بنك الأعمال مع البنك الأهلي.

أما في الفصل الرابع فقد تم دراسة وتحليل هيكل التكاليف في البنوك الأردنية ، ثم تعريف وتحديد الحجم الأمثل للبنك التجاري في الأردن. وأخيراً اشتمل الفصل الخامس على النتائج والتوصيات.

ومن خلال نتائج الدراسة تبين مايلي:

1- إن حالتـــي الاندمـــاج فـــي البنوك الأردنية لم تكن الغاية منهما الاستفادة من اقتصاديات الحجم.

2- تم إثبات فرضية هذه الدراسة التي تنص على أن البنوك التجارية في الأردن لا تعمل عند مستوى الحجم الأمثل، مما ينعكس على مستويات الكفاءة التشغيلية فيها، وبالتالي ارتفاع مستويات التكلفة، وهذا يحد من مقدرتها التنافسية في ظل نظام العولمة.

ومن أهم توصيات الدراسة:

1- تشـــجيع البـــنوك الأردنية على انتهاج سياسة الاندماج، مع الأخـــذ بعيـــن الاعتبار العامل الإنساني عند إجراء عمليات الدمج.

2- تفعـــيل دور البـــنك المركـــزي الأردنـــي في الرقابة على المصارف، وتقديم حوافز فعلية للاندماج.

3- الاســـتفادة مـــن التجارب العالمية للاندماج ومحاولة إحداث عمليات اندماج على المستوى الإقليمي والعالمي.

4- التقلـــيل مـــن الازدحام المصرفي بإحداث عمليات اندماج، آخذيـــن بعين الاعتبار ان لا يكون الحجم الكبير الناتج عن الاندماج هو الهدف بحد ذاته.

Abstract

The Merger of Jordanian Commercial Banks in Facing Globalization Challenges

Nashat Bakaeen

Mu'tah University, 2003

This study aims at investigating the mergers process, its nature and kinds as well as studying and evaluating mergers experiments in Jordan, and determining the importance of merger through determining the optimal size of commercial bank in Jordan.

This study divided into five chapters, the first is devoted to the methodology of the study, which deals with, the problem, importance, hypothesis, objectives and the methodology of the study. The second chapter includes the theoretical frame and previous studies, through definition, importance, justifications and negative effects of mergers, as well as discussing the mergers in Jordan and the world. The third chapter covers the analysis and evaluating the mergers cases that took place in Jordan, as the merger of the Eastern Bank with Jordan and Gulf Bank, and between the Business Bank with The National Bank of Jordan. The fourth chapter deals with studying and analyzing cost structure in the Jordanian banks, and defining and determining the optimal size of the commercial bank in Jordan. Finally the fifth chapter includes the conclusions and recommendations.

To analyze data, descriptive statistics, (Mean and Standard deviation), (Simple Regression) and (One Way ANOVA) were used. Where the following results reached:

The aim of the two cases of mergers in the banks sector was not to utilize the economies of scale.

The hypothesis of this study has been proved, which "states on" that the commercial banks in Jordan don't operate at the level of optimal size, which affects the levels of operating efficiency in it, which raises the cost levels; this will limit its competing competency within the system of globalization.

As conclusion of this study we came out with the following most important recommendations:

The Jordan government has to encourage the banks to follow the mergers policy, with the consideration of the human factor as the merger process takes place.

To activate the role of the Central Bank of Jordan in controlling over the banks, and presenting actual motivations for merges.

To learn from global experiments of mergers, and trying to create mergers process on both regional and international levels.

To lessen the over banking by creating mergers, with the consideration that the big size should not be the sole goal.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

مقدمـــه:

تسعى دول العالم كافة إلى تحقيق معدلات مقبولة من النمو والتنمية الاقتصادية، وتعتبر معدلات الادخار والاستثمار من أهم العوامل المساعدة على تحقيق هذا الهدف، ومن هنا تأتي أهمية البنوك في عملية النمو والتنمية من خلال وظيفتها الأساسية التي تتلخص في حشد المدخرات من جانب جمهور المدخرين وتوجيهها باتجاه العملاء المقترضين، وبشكل يضمن تحقيق أهداف كلا الطرفين .

ولم يعد دور البنوك وأهميتها مقتصرا على أنه حلقة وصل بين المودع والمقترض، بل يتجاوزه إلى المحافظة على الاستقرار النقدي من خلال التطبيق الأمثل للسياسة النقدية المرسومة من قبل البنك المركزي. كما تلعب البنوك دورا مهما في عملية تكوين المحافظ الاستثمارية، ناهيك عن دور هذا الجهاز في ربط الاقتصاد الوطني بالاقتصاد العالمي والتفاعل معه بكل كفاءه وقدرة.

ويعتمد نجاح البنوك في أداء وظائفها على مستويات الكفاءة التشغيلية فيها ، وتزداد أهمية هذه الكفاءة في ظل ما تشهده البيئة الاقتصادية من تغيرات سوف تؤثر في البنوك، مثل العولمة وما ينتج عنها من زيادة المنافسة. لهذا فإن إعادة هيكلة الجهاز المصرفي من خلال اتباع سياسة الاندماج بات ضروريا، لما يترتب عليه من تكوين وحدات مصرفيه من المتوقع أن تكون الكفاءة التشغيلية فيها بمستويات مرتفعة تمكنها من مواجهة تحديات العولمة .

مشكلة البحث :

تشهد العلاقات الاقتصادية الدولية تغيرات عديدة أهمها العولمة، وإقامة التكتلات الاقتصادية الدولية، مثل الاتحاد الأوروبي واتفاقية التجارة العالمية وغيرها، وسينتج عن هذه التغيرات زيادة حدة التنافس الدولي ليس في مجال تجارة السلع فقط، وإنما يتجاوزه إلى التنافس في مجال حركات رؤوس الأموال، ومن هنا تبرز الحاجة في كل دولة إلى إعادة هيكلة قطاعاتها الاقتصادية وبشكل خاص القطاع المالي. ومن الأدوات أو السياسات المقترحة في مجال إعادة هيكلة القطاع المالي اندماج البنوك .

والأردن كغيره من الدول يسعى إلى إعادة هيكلة اقتصاده خاصة القطاع المالي، ولذلك حظي موضوع الاندماج بين البنوك التجارية باهتمام على المستويات كافة، فعلى سبيل المثال قدم البنك المركزي مجموعة من الحوافز لتشجيع البنوك على الاندماج نذكر منها:

1- إعفاء رأسمال البنك الناتج عن الدمج من رسوم الترخيص المقطوع من رأس المال.
2- تخفيض نسبة الاحتياطي النقدي على الودائع للبنوك المندمجة عن الحد الأدنى .
3- إعطاء البنك الذي ينتج من اندماج بنكين استثماريين رخصة بنك تجاري.
4- إعطاء سعر خصم تفضيلي للبنوك المندمجة بنسبة (1%) عن سعر إعادة الخصم النافذ بين البنوك .

ومن هنا تبرز مشكلة هذه الدراسة من حيث إجابتها عن الأسئلة التالية :

1- هل سيؤدي الاندماج إلى تركز السوق وما يترتب على ذلك من زيادة القوة الاحتكارية، وما تتركه هذه من آثار سلبية ؟

2- هل سيؤدي الاندماج إلى زيادة الكفاءة التشغيلية، وبالتالي مواجهة تحديات العولمة؟

أهمية الدراسة:

تبرز أهمية هذه الدراسة من تناولها أولا: لموضوع هام هو الاندماج بين البنوك، وثانيا : لقطاع حيوي وهو البنوك التجارية في الأردن . فدراسة نتائج البنوك المندمجة في الأردن ومقارنتها بالبنوك غير المندمجة من ناحية ، وتحديد مدى ضرورة اندماج البنوك التجارية في الأردن، من ناحية أخرى يعزز من أهمية الاندماج ويوفر الإرشادات اللازمة لإنجاح تجربة الاندماج ، نظرا لما للاندماج من أهمية في مواجهة زيادة حدة التنافسية الناتجة عن العولمة .

وتزداد أهمية الدراسة في ضوء عدم توافر دراسات سابقة عن الأردن تناولت دراسة ضرورة الاندماج باستخدام المنهجية التي تستخدمها هذه الدراسة .

فرضية الدراسة:

تنص فرضية الدراسة على أن البنوك التجارية العاملة في الأردن لا تعمل عند مستوى الحجم الأمثل، مما ينعكس على مستويات الكفاءة التشغيلية فيها، وبالتالي ارتفاع مستويات التكلفة، وهذا يحد من مقدرتها التنافسية في ظل نظام العولمة.

وقد استندت الدراسة في بناء هذه الفرضية على رؤية البنك المركزي الأردني الذي يرى بضرورة الاندماج من أجل مواجهة تحديات العولمة.

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى :

1- التعرف على عملية الاندماج وطبيعتها وأنواع الاندماج.

2- تقييم تجربة البنوك المندمجة في الأردن .

3- مقارنة نتائج عملية الاندماج للبنوك المندمجة مع البنوك غير المندمجة.

4- تحديد مدى أهمية وضرورة اندماج البنوك في الأردن من خلال تحديد الحجم الأمثل للبنك التجاري في الأردن .

منهجية الدراسة:

بهدف تقييم مدى ضرورة اندماج البنوك التجارية العاملة في الأردن فان هذه الدراسة تستخدم بيانات عن كل هذه البنوك التجارية ، وذلك للفترة 1981-2001. ولهذه الغاية فإن الدراسة ستعتمد على المعلومات والبيانات التالية: أولا: التقارير السنوية لمجالس إدارات البنوك. ثانيا: النشرات والتقارير الصادرة عن الجهات الرسمية والحكومية مثل التقارير الصادرة عن البنك المركزي الأردني الشهرية والسنوية . ثالثا: تقارير جمعية البنوك في الأردن.

وسوف تستخدم هذه الدراسة أداتين للتحليل :

الأداة الأولى تعتمد على استخدام الأسلوب الوصفي التحليلي ، حيث سيتم تطبيق عدد من المقاييس تشتمل على :

1- معدل العائد على الموجودات (الأصول) = صافي الربح قبل الضرائب / مجموع الاصول

2- هامش صافي الربح = صافي الربح قبل الضرائب / الإيرادات

3- قاعدة رأس المال.

4- مجموع الاصول.

5- صافي الإيرادات.

6- متوسط إجمالي التكلفة.

وسوف تستخدم هذه المقاييس باتجاهين: الأول: تقييم تجربة اندماج البنك الأهلي مع بنك الأعمال، وكذلك بنك الأردن والخليج مع بنك المشرق، وذلك من خلال مقارنة نتائج المقاييس أعلاه لهذه البنوك قبل وبعد عملية الاندماج .

أما الاتجاه الثاني فيركز على مقارنة نتائج هذه المقاييس للبنوك المندمجة مع البنوك الأخرى غير المندمجة .

أما الأداة الثانية فتستخدم الأسلوب القياسي بهدف تحديد الحجم الأمثل للبنك التجاري، وبالتالي تحديد مدى توافر أو عدم توافر اقتصاديات الحجم. ومن خلال تحديد الحجم الأمثل سيتبين فيما إذا كان هناك ضرورة للاندماج أم لا. حيث كلما ابتعد حجم البنك عن حجمه الأمثل كان الاندماج مهماً. ولهذه الغاية سيتم استخدام طريقة المربعات الصغرى العادية(OLS) لتقدير المعادله التالية:

$$TC_i=f(Q_i)\text{..................... ....}(1)$$

حيث :

TC_i: التكلفة الكلية لكل مصرف في القطاع المصرفي الاردني.

Q_i :تمثل أجمالي الودائع لكل مصرف.

بعد ذلك سيتم تحديد دالة التكاليف المتوسطة ATC لكل مصرف كما يلي:

(1)كما يلي: $dATCi/dQi=0$.

$ATCi = TCi/Qi$..(2)

ولغايات تحديد الحجم الأمثل يتم أجراء تفاضل للمعادلة رقم حيث سيتم تحديد Q^* i والتي تمثل الحجم الأمثل لكل مصرف أو ما يسمى Optimal Size فاذا كان لدينا:

لا يوجد اقتصاديات الحجم $Qi > Q^*$

يوجد اقتصاديات الحجم $Qi < Q^*$

وللتأكد من أن هذا هو الحجم الأمثل سيتم أخذ المشتقة الثانية للمعادلة رقم(2) عند Q^* فإذا كانت الإشارة موجبة فإن هذا يعني أن التكلفة المتوسطة تصل إلى أدنى نقطه لها(نهاية صغرى) مما يؤكد أن Q^* هي الحجم الأمثل.

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

يشهد عالم المال والاقتصاد في الوقت الحاضر كثيراً من التغيرات والتطورات السريعة الناتجة عن تيار العولمة، والمتمثل في الانفتاح الاقتصادي وازدياد المنافسة العالمية، إضافة إلى النمو السريع في تبادل السلع والخدمات عبر العالم، حيث أصبح التوجه العالمي اليوم يتركز على التكتل والتجمع وعلى تجميع رؤوس الأموال بأحجام كبيرة قادرة على مواجهة التنافسية العالمية، من أجل تحقيق أغراض اقتصادية واجتماعية وسياسية مختلفة.

ولأن القطاع المصرفي جزء لا يتجزأ من هذا النظام العالمي، فقد شهد كثيراً من التطورات والتغيرات لمواجهة التحديات المستقبلية، والتي من أهمها التحرر وانفتاح الأسواق العالمية ودخول منافسين جدد من مؤسسات مصرفية وغير مصرفية، والتي أصبحت تمارس العديد من النشاطات التي تمارسها البنوك، إضافة إلى قيام المؤسسات المالية الدولية بتقديم خدماتها من خارج الحدود دون أية عوائق أو قيود، ومستفيدة من التطور التكنولوجي في القطاع المصرفي.

ومن أجل مواجهة هذه التحديات وغيرها لا بد للجهاز المصرفي من اتباع سياسات تمكنه من مواجهة تيار العولمة، وتحدياته للحفاظ على سلامة هذا الجهاز، ومن أهم وأحدث هذه السياسات الممكن اتباعها سياسة الدمج المصرفي والتي من خلالها يستطيع هذا الجهاز تشكيل وحدات مصرفية قادرة على مواجهة التحديات كافة، ومستعدة لتبني إستراتيجيات

سليمة وكفوءة، وقادرة على إبقاء هذا الجهاز حلقة الوصل بين الدولة وبقية العالم.

وسنقوم خلال هذا الفصل من الدراسة بتوضيح ماهية الاندماج وتعريفه، أشكاله ومبرراته، وأخيرا الاندماج في الأردن.

تعريف الاندماج:

أخذ هذا المصطلح من الجذر اللغوي دمج والذي تنطوي تحته معان مختلفة، وما يهمنا في هذا المجال قول ابن منظور (لسان العرب، (د.ت)) في اللسان، أدمج في الشيء إذا دخل فيه، وأدمج في الشيء إدماجا، واندمج اندماجا إذا دخل فيه باستحكام.

يتضح من ذلك أن المعنى اللغوي يرتبط ارتباطا وثيقا بالمعنى الاصطلاحي لكلمة اندماج، والتي عرفت بعدة اتجاهات وحسب زاوية النظر إليها من حيث المضمون أو الآثار.

ومن هذه التعريفات:

1- عرف الاندماج على أنه التحام شركتين لتشكيل شركة واحدة (Brigham، Huston، 1998).

2-وعرفه البعض على أنه استيعاب مؤسسة أو شركة من قبل مؤسسة أو شركة أخرى تسمى المتملكة"The acquiring firm"، وتسمى الأخرى الشركة المستملكة"The acquired firm"، حيث يبقى اسم الشركة المتملكة والتي تقوم بتملك موجودات ومطلوبات الشركة الأخرى (Ross، Westerfield، Jaffe، 1990).

3-وفي تعريف أخر عرف الاندماج على انه اتحاد مصالح بين شركتين أو أكثر من خلال المزج الكامل بين الشركتين، بحيث يؤدي إلى ظهور كيان جديد، أو قيام إحدى الشركتين بضم شركة أو أكثر إليها(حماد، 1990).

4-وعرفه(Gitman): بأنه اتحاد شركتين أو أكثر، والذي يؤدي إلى شركة تحمل هوية إحدى الشركتين المندمجتين وعادة الأكبر(Gitman، 2000).

5-أما(البساط): فقد عرفه على أنه انضمام عدة مؤسسات بعضها إلى بعض انضماما تفقد فيه كل واحدة منها استقلالها، وتحل محلها شركة واحدة. وقد أوضح أن كلمة دمج تعني في الأعمال التجارية، ضم شركتين أو أكثر لإنشاء شركة واحدة(البساط، 1992).

ولا يخرج تعريف الاندماج المصرفي عن هذا الإطار، إذ إن اتفاقاً بين مصرفين أو أكثر بحيث ينضم فيه مصرف قائم إلى مصرف أخر مع اختفاء المصرف القائم(المدموج) فينتج من هذا الاندماج بقاء المصرف الآخر وهو (الدامج).

وهناك مصطلحات مترادفة تخص عملية توحيد الشركات قد تختلط في المفهوم مع الاندماج مثل التملك، الاستيلاء Takeover، والمزج وتعني هذه المصطلحات:

التملك(Gitman ، 2000) Acquisition: وهو عملية الحصول على سيطرة فعالة من قبل إحدى الشركات على موجودات وإدارة شركة أخرى، ودون وجود ضم أو توحيد للشركتين.

الاستيلاء (Gitman، 2000) Takeover: وهو عملية تملك بطريقة قسرية وذلك عن طريق التحكم في السياسات المالية والتشغيلية، ويكون هناك معارضة من قبل إدارة الشركة المستهدفة بعملية الاستيلاء.

المزج (Gitman، 2000) Consolidation: وهو عملية اتحاد شركتين أو أكثر لتكوين شركة جديدة باسم جديد بحيث تستوعب هذه الشركة موجودات ومطلوبات الشركات المؤسسة لهذه الشركة.

أشكال الاندماج:

لقد تعددت أشكال الاندماج وتشابهت وجهات نظر الاقتصاديين والإداريين في تصنيف الاندماج، ومن هذه التصنيفات والتي تطبق على البنوك كما هو الحال في الشركات الأخرى:

تصنيف (M.Y Khan، P K Jain) (Khan، Jain، 1999).

حيث صنفوا الاندماج إلى ثلاثة أشكال:

1- الاندماج الأفقيHorizontal Merger: وهو الاندماج بين مؤسسات تعمل في إنتاج السلعة نفسها، حيث يؤدي هذا الاندماج إلى تقليل المنافسة عن طريق زيادة معدل التركز.

2- الاندماج العموديVertical Merger: وهو الاندماج الذي يكون بين الشركات التي تكون إحداها مورداً أو زبوناً للأخرى، وفي حالة المصارف يكون الاندماج بين مصارف صغيرة في المناطق ومصرف رئيسي في المدن الكبرى أو العاصمة، بحيث تصبح هذه المصارف وفروعها امتداداً للمصرف الكبير.

3- الاندماج المختلطConglomerate Merger: وهو اتحاد بين الشركات التي تنتج سلع مختلفة، مما يؤدي إلى تنويع المخاطرة.

ويضيف (Eugene F.Brigham، Joel F.Houston) (Brigham، Huston، 1998)، إلى الأشكال الثلاثة السابقة شكلاً أخر وهو الاندماج المجانس Congeneric Merger: وهو الاندماج الذي يكون بين الشركات ذات الصناعة

الواحدة، وتعمل في مجالات مترابطة ولكن ليس بينها علاقة الزبون والمورد، كما هو الحال عند اندماج البنوك مع شركات التأمين.

ويضيف(J Campsey، Eugene F Brigham) (Campsey، Brigham، 1985)، ومن وجهة نظر المحلل المالي فهناك نوعان آخران إضافة إلى ما ورد في التصنيف الأول والثاني من تصنيفات اقتصادية وهذان النوعان هما:

1- الاندماج التشغيلي Operating Merger: وهو الاندماج الذي يحصل فيه تكامل لعمليات الشركتين المندمجتين، حيث يتوقع حدوث آثار تجميعية Synergistic Effects.

2- الاندماج المالي Pure Financial Merger: وهو الاندماج الذي لا تعمل فيه الشركتان المندمجتان كوحدة واحدة، وهذا النوع من الاندماج لا يؤدي إلى وفورات تشغيليه Operating Economies.

أما(البساط) فيقسم الاندماج إلى ثلاثة أشكال(البساط، 1992):

1- الاندماج الطوعي:وهو ما يسمى بالاندماج الودي Friendly Merger والذي يحدث بموافقة مجالس إدارة كل من المصرفين المندمجين، حيث يقوم المصرف الدامج بتقديم عرض لشراء المصرف المستهدف، ومن ثم تقوم إدارة كل من المصرفين بتقديم كتاب إلى المساهمين توصي فيه بالموافقة على عملية الدمج، وعندما تتم الموافقة يقوم المصرف الدامج بشراء أسهم المصرف المستهدف إما نقدا أو على شكل أسهم لديه.

2- الاندماج العدائي أو ما يسمى Hostile Takeover: وهو الاندماج الذي ترفضه إدارة المصرف المدموج نظرا لتدني السعر المعروض أو حفاظا على استقلالية المصرف، حيث يقوم المصرف الدامج بشراء أسهم أو تقديم عرض Tender Offer من حامليها مباشرة، أو عن طريق السوق المالي.

3- الاندماج القسري: وهو الاندماج الذي يتم بموجب قرارات السلطات النقدية في حالة وجود مصارف متعثرة، من أجل تنقية الجهاز المصرفي، وتقوم بتقديم حوافز مختلفة للمصارف تشجعها على الاندماج مثل الإعفاءات الضريبية، أو قروض للمصرف الدامج شريطة تحمل أعباء المصرف المتعثر.

دوافع الإندماج:

يمكن إجمال حوافز ودوافع الاندماج فيما يلي:

1-النمو والتنويع Growth and Diversification:

يرى Gitman (Gitman، 2000) الشركات الراغبة في النمو السريع في الحجم، أو التي ترغب بحصة سوقية أكبر أو في تنويع منتجاتها قد تجد في الاندماج تحقيقاً لهذا الهدف، فبدلا من عمليات النمو الداخلي فإنه بإمكان هذه الشركات اللجوء إلى استراتيجية الاندماج لتحقيق هذا الهدف بأقل وقت.

ومن خلال التملك والاتحاد مع شركات أخرى قائمة يمكن تحقيق النمو السريع، وتعتبر هذه الاستراتيجية أقل تكلفة من تكلفة النمو الداخلي، فإذا كان بإمكان الشركة التي ترغب في التنويع والتوسع في عملياتها الإنتاجية القدرة على إيجاد شريك مناسب، فإنه بإمكانها تجنب الكثير من المخاطر المترافقة مع عملية التصميم، التصنيع، والتسويق لمنتجاتها الإضافية الناتجة عن عملية التوسع.

أما بالنسبة للتوسع والنمو في قطاع المصارف فيمكن تطبيق استراتيجية الدمج المشار إليها أعلاه، لأنه يعتبر شراء أو تملك مصرف قائم أفضل وأسرع طريقة للنمو والتوسع السريعين، حيث يكون للمصرف

المدموج عادة حصته السوقية وعملاؤه، بعكس فتح فروع جديدة أو التوسع أو النمو الداخلي، والذي يتطلب وقتاً وجهداً كبيرين.

وتنتج ايضاً عن عملية الدمج فرص جديدة لزيادة حجم التسهيلات والقروض الممنوحة ويعود ذلك إلى أن السلطات النقدية عادة تربط حجم القروض والتسهيلات بحجم المصرف، فكلما كان حجم المصرف كبيراً كانت فرصته وفرصة عملائه بشكل إفرادي للحصول على قروض وتسهيلات أكبر.

2- تحقيق وفورات الحجم Economies of Scale:

كثيراً ما يتم تبرير عمليات الاندماج على أنها إحدى الوسائل لتحقيق وفورات الحجم، فعندما تستطيع منشاة أو مصرف من أداء وظيفة أكثر كفاءة من منشأتين معا أو ما يسمى بتأثير الوفر Synergy Effect، حيث أن قيمة المصرف أو الشـــركة الناتجة عن الاندماج أكبر من حاصل جمع المصرفين أو الشركتين المندمجتين قبل الاندماج"1+1=3" (Gitman، 2000).

ففي عملية الاندماج يتم تخفيض الكثير من النفقات الإدارية، مثل تخفيض عدد المديرين، ودمج الكثير من الدوائر...الخ، مما يؤدي إلى توزيع التكاليف الثابتة على وحدات إنتاجية أكبر، إضافة إلى الاستفادة من الكثير من الطاقات المعطلة وغير المستغلة، مما يخفض من متوسط التكلفة.

ويمكن تقسيم وفورات الحجم الكبير وحسب مصادرها (البساط، 1992) إلى:

أ- الوفورات الداخلية الناتجة عن إمكانية التوسع عن طريق استخدام التكنولوجيا الحديثة، والتي يستطيع المصرف الكبير تحمل تكاليفها، مما يؤدي إلى إنجاز الأعمال بسرعة أكبر وعدد موظفين أقل.

ب- الوفورات الإدارية الناتجة عن استقطاب كفاءات مدربه لتدريب الموظفين وإعدادهم، مما يؤدي إلى نتائج إيجابية في تحسين الإنتاجية ورفع مستوى الأداء.

ج- الوفورات الخارجية حيث يحصل المصرف على شروط أفضل في التعامل مع المصارف الخارجية والمراسلين.

ولا شك أن الوفورات الثلاثة السابقة تكون من الأسباب الرئيسية في تخفيض التكاليف بوجه عام، وكذلك زيادة حجم المصرف تساهم في زيادة قوته، حيث إن المصارف المركزية تسعى في الغالب لحماية المصارف الكبيرة من التعثر، لما قد يتركه هذا التعثر من آثار سلبية على القطاع المصرفي بشكل عام.

مما سبق نجد أن تحقيق اقتصاديات الحجم في المصارف يؤدي إلى وجود وفورات مختلفة، تؤدى هذه الوفورات إلى تخفيض تكاليف المصرف الناتج عن الاندماج من خلال توزيع التكلفة على وحدات إنتاجيه أكثر، وبالتالي تخفيض متوسط التكلفة لديها، مما يؤدي إلى زيادة الأرباح وهو الهدف الأول والأهم من عملية الاندماج.

3- زيادة المهارة الإدارية أو التكنولوجيا Increasing Managerial Skills or Technology:

في كثير من الأحيان تجد بعض المصارف نفسها غير قادرة على التطور بسبب خلل إداري في مواقع إدارية مختلفة، أو بسبب نقص في التكنولوجيا، ولحل مثل هذه المشاكل فقد تلجاء إلى الاندماج مع مصارف أخرى تملك مثل هذه القدرات الإدارية والتكنولوجية، حيث يكون الاندماج هو الحل الأفضل لمثل هذه المشاكل الإدارية والتكنولوجية.

4- تحقيق الأرباح:

أن الهدف الأول والأهم لعمليات الاندماج هو تحسين الربحية وزيادة ثروة المالكين، وبالتالي أي تحسن في أداء المصرف الناتج عن عملية الدمج سوف يؤدي بالضرورة إلى زيادة قيمة أسهم المصرف في السوق المالي، وبالتالي زيادة ثروة المالكين؟

5- تفادي المصاعب المالية أو التصفية:

تلجأ كثير من المصارف الضعيفة إلى الاندماج مع مصارف قويه لعدم قدرت الأولى على تلبية متطلبات السلطات النقدية في زيادة رأس المال، أو لعدم قدرتها على مجاراة المصارف الكبيرة في السوق، وكذلك قد تلجاء إلى الدمج تجنباً لعمليات التصفية.

6- الاعتبار الضريبي Tax Consideration:

من الممكن أن يكون هذا أحد أسباب الاندماج وذلك يعود للأسباب التالية(البيطار، 1997):

أ- إمكانية إعادة تقييم موجودات المصرف المندمج وبالتالي استهلاك هذه الموجودات حسب القيم الجديدة، مما يخفض من الضرائب المدفوعة على اعتبار أن الاستهلاك من المصاريف التي يمكن خصمها من الدخل.

ب- الاستفادة من الخسائر التي حققها المصرف المندمج: ففي حال تحقيق المصرف المندمج أو المملوك، خسائر متواصلة قبل الدمج فإنه لا يستطيع الاستفادة من قانون ضريبة الدخل الذي يسمح بتقاص الخسائر من أرباح السنوات اللاحقة. أما في حالة الاندماج أو التملك فإن هذه الخسائر يتم تقاصها من أرباح المصرف الجديد، وهذا السبب وحده قد يكون أحيانا سبباً كافياً للاندماج. ولأن البنك المركزي الأردني يقدم

الإعفاء الضريبي بشكل واضح وصريح في مذكرته الخاصة في حوافز عملية الاندماج (البنك المركزي، 1995)، فإنه يكون من مصلحة المصارف التي تدفع ضريبة دخل بشكل كبير التوجه إلى الاندماج مع مصارف أخرى يوجد لديها خسائر ولكن بشكل حذر ومدروس.

ج- القدرة على الاستفادة من الطاقة الكامنة في الاقتراض: يؤدي الاندماج إلى وجود مصرف أكبر حجماً، وبالتالي تصبح إمكانية هذا المصرف الحصول على التسهيلات والقروض أكبر وبشروط أفضل.

وبما إن زيادة حجم التسهيلات والقروض يؤدي إلى دفع فوائد وعمولات أكثر، مما يعني دفع ضريبة أقل لأن العمولات والمصاريف تنزل من قيمة الدخل الخاضع للضريبة.

7- زيادة القوة السوقية Increased Market Power :

كثيرا ما يؤدي الاندماج إلى زيادة القوه في السوق حيث إن خلق مصرف جديد أو زيادة حجم مصرف قائم، قد يؤدي إلى زيادة التركز في السوق وبالتالي تقليل المنافسة، ولكن كثيرا من القوانين في الدول تمنع مثل هذا الاندماج أو التملك لآثاره السلبية التي قد تنتج من تقليل المنافسة وزيادة الاحتكار.

8 - جمع الأموال Fund Raising:

يستطيع المصرف الناتج عن الاندماج قبول ودائع عملاء بشكل أكبر، حيث يقوم بتوظيف هذه الودائع وتشغيلها بطرق مختلفة، مما يؤدي إلى تقليل المخاطرة وزيادة العوائد، إضافة إلى أن تكلفة هذه الأموال قد تصبح أقل إذا أخذنا بعين الاعتبار حجم المصرف وقدرته على تنويع استثماراته وبالتالي تقليل تكاليفه.

9 - زيادة سيولة الملكية Increased Ownership Liquidity:

في حالة دمج مصرفين صغيرين أو مصرف صغير مع مصرف كبير فإن هذا الإجراء قد يوفر للمالكين سيولة أكبر منه في المصرف الصغير، وهذا ناتج عن قابلية التسويق للأسهم أو الحصص Marketability المرافقة لأسهم أو حصص المصرف الصغير، فبدلا من الحصول على أسهم في المصرف الصغير والتي لها سوق صغير يحصل المالكون على أسهم تتداول في أسواق أوسع ويمكن تحويلها إلى سيوله بسهوله ويسر.

10 - تحسن إنجازات المصرف وعوائده بعد الاندماج:

تشير الدراسات إلى أن إنجازات المصارف بعد الاندماج قد تكون أفضل - هذا ما سيتم دراسته خلال الفصل- من حيث تحسن قدرتها التنافسية والدخول إلى أسواق جديدة بكلفة أقل وخبرة أوسع، وكذلك الاستفادة من تبادل الخبرات الموجودة لدى كلا المصرفين، واخيراً قدرة المصرف الجديد على تقديم وتطوير خدمات واسعة وشاملة غير موجودة أصلا.

الآثار السلبية للاندماج:

بالرغم من أن الفوائد الناتجة عن الاندماج كثيرة وكبيرة إلا أنه يترتب على الاندماج آثار سلبية تتمثل فيما يلي:

1. التقليل من حدة المنافسة وزيادة التركز.
2. الاستغناء عن بعض الموظفين وخاصة ذو المناصب العليا منهم أو التقليل من صلاحياتهم.
3. تقليل عدد الفروع لوجود فرع لكل مصرف أحيانًا في المنطقة نفسها من المصارف قبل الدمج.

4. مشاكل الربط الفنية وما يترتب عليها من تكاليف وأعباء تنظيميه جديدة.

5. تراجع الخدمات المقدمة من قبل المصرف الناتج عن الدمج ويعود ذلك للأسباب التالية:

1- نتيجة عملية الاندماج فإن تسعيرة وتركيبة الخدمات المصرفية المقدمة سوف تتغير، وخاصة بالنسبة لعملاء المصرف المدموج، حيث إن البنوك تقوم باستيفاء الرسوم، حسب تكلفة العميل، فالعميل الأكثر كلفة يدفع رسوماً أكثر، والعكس صحيح.

2- نتيجة لزيادة الحجم ينتج ما يسمى ب Natural Numbing أثر لامبالاة طبيعي، وهذا بسبب الحجم الكبير وعدم الاهتمام بدقائق وحيثيات وخصائص الخدمات المقدمة.

3- ومن بعض الآثار السلبية للاندماج انخفاض معدل تمويل صغار العملاء، وأصحاب الأعمال الصغيرة Small Business، حيث إن المصارف الصغيرة عادة هي التي تمول هولاء العملاء.

الاندماج في الأردن:

من المعروف أن الدمج المصرفي وحسب ما ورد في هذا الفصل هو إحدى وسائل معالجة الأزمات المصرفية، وخاصة للمصارف المتعثرة، وهو العلاج الناجح لكثير من المشاكل المصرفية مثل تدني الربحية واضمحلال القواعد الرأسمالية أو ضعف القدرة التنافسية، والتمصرف الزائدOver Banking، والفساد أو الانحراف الإداري المصرفي، إضافة إلى إن الاندماج هو أحد الوسائل للاستفادة من وفورات الحجم وزيادة الربحية والفوائد الأخرى للاندماج التي سبق التطرق إليها في هذا الفصل.

ولأن الأردن هو أحد الدول العربية التي يوجد بها كثير من المصارف الصغيرة والمصارف التي لا يوجد لديها اقتصاديات الحجم ووجود مصارف تعاني من تدني الربحية وضعف المقدرة التنافسية، أصبحت عملية الاندماج ضرورة من أجل تكوين وحدات مصرفية كبيرة ذات مقدرة تنافسية كبيرة.

ومن منطلق حرص البنك المركزي الأردني على سلامة الجهاز المصرفي وعلى رووس أموال المصارف بشكل عام، وذلك لأهمية هذا القطاع في الاقتصاد الوطني، ولأنه يشكل حلقة الوصل بين الاقتصاد الأردني والعالم، فقد قام بتقديم العديد من الحوافز والمزايا للبنوك (البنك المركزي، 1995)، من أجل تعزيز وتدعيم رؤوس أموالها عن طريق الدمج ومنها:

1 – إعفاء رأسمال البنك الناتج عن الدمج من رسوم الترخيص المقطوعة من رأسمال.

2 – تخفيض نسبة الاحتياطي النقدي على الودائع للبنوك المندمجة إلى الحد الأدنى.

3 – إعطاء البنك الذي ينتج من اندماج بنكين استثماريين رخصة بنك تجاري.

4 – إعطاء سعر خصم تفضيلي للبنوك المندمجة بنسبة 1% عن سعر إعادة الخصم النافذ بين البنوك.

5 – إعطاء سعر تفضيلي للسلف التي يمنحها البنك المركزي الأردني تشجيعا للصادرات الوطنية بنسبة 2% من السعر النافذ.

6 – الاستفادة من هذه الحوافز لمدة 3 سنوات كحد أقصى من تاريخ الاندماج.

7 – تقديم ميزات وتسهيلات للبنك الناتج عن الدمج للتفرع الداخلي أو الخارجي.

8-إعطاء مهلة ثلاث سنوات إضافية لإيصال رأس المال إلى 20 مليون دينار للبنك الناتج عن الدمج في حالة عدم وصوله نتيجة الدمج.

ولقد شهد الأردن خلال العقدين الماضيين حالات اندماج لمؤسسات مالية مختلفة من بنوك وشركات مالية واستثمارية، وسنذكر منها في هذا المجال فقط حالات الاندماج التي أدت إلى نشوء بنوك جديدة أو اندماج مع بنوك قائمه:

1-اندماج المؤسسة المالية العربية/الأردن مع الوطنية للأعمار والتمويل لتأسيس بنك المؤسسة المالية العربية تاريخ 1989/1/1، ثم تم تغيير الاسم إلى بنك الاتحاد تاريخ 1991/5/12.

2-اندماج المال والأئتمان مع الأردنية لتأجير الآليات والمعدات تاريخ 9/7/ 1989 لتأسيس بنك عمان للاستثمار.

3- اندماج الأردنية للأوراق المالية والمؤسسة العربية المصرفية/البحرين تاريخ1990/1/21لتأسيس بنك المؤسسة العربية المصرفية/الأردن.

4- اندماج بيت التمويل الأردني للتنمية والاستثمار مع داركو للاستثمار والإسكان تاريخ 1993/3/32 لتأسيس بنك فيلادلفيا.

5- اندماج بنك المشرق في بنك الأردن والخليج تاريخ 1993/5/30.

6- اندماج بنك الأعمال مع البنك الأهلي الأردني تاريخ 1997/1/15.

وما يهمنا في هذا المجال هو دراسة تحليلية ومتعمقة لتقييم تجارب اندماج مصرفية بحتة، كما في تجربة اندماج كل من بنك المشرق مع بنك الأردن والخليج، وبنك الأعمال مع البنك الأهلي الأردني.

2. دراسة بيلوف(1996) (Pillof، 1996): بعنوان:"تغيرات الأداء وخلق ثروة المساهمين المرتبطة بعمليات اندماج المؤسسات المصرفية المساهمة العامة"،والتي أجريت في الولايات المتحدة الأمريكية:

قامت هذه الدراسة الأكاديمية بتغطية ثمانية وأربعين حالة اندماج في أمريكا الفترة ما بين 1982 و1991، حيث بدأت هذه الدراسة بانتقاد الدراسات السابقة التي عالجت الموضوع نفسه، حيث بينت هذه الدراسات أن الاندماج لا يحقق في المتوسط مكاسب هامة في الأداء أو في خلق ثروة مضافة للمساهمين. وقد خلصت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

أ – هناك ارتباط إيجابي بين التحسن في أداء البنك الناتج عن الاندماج وبين الربحية، والحجم الكبير للبنك الذي يتم شراؤه والمصاريف العالية للبنكين قبل الاندماج.

ب – إن السوق يقدر الاندماجات التي تترتب عليها فرص أكبر لتخفيض النفقات، حيث يتم قياس ذلك بمعدل التداخل الجغرافي في عمل كلا البنكين ومستوى النفقات فيهما قبل الاندماج.

ج – إن مكاسب الأداء تتوقف بصورة أساسية على ما إذا كانت مصاريف البنكين قبل الاندماج عالية نسبياً.

د – لقد نبهت هذه الدراسة إلى أن المزايا النظرية للاندماج مثل الإدارة الجيدة، والتخلص من الخدمات الزائدة، والعمالة الفائضة، وتقديم منتجات وخدمات أكثر تنوعا وأعلى ربحية إضافة إلى زيادة القوة السوقية قد لا تتحقق إذا أفرط مديرو إدارات البنوك في تقدير قدرتهم على إدارة الأصول الجديدة، أو إذا كان المقصود من الاندماج هو اللحاق بالموجة أو لتفادي أن يتملكهم بنك آخر.

3 – دراسة اكرين، بيرغر، همفري (Akharan، Berger، Humphery، 1997) (1997): بعنوان " دراسة أثر اندماج البنوك الكبيرة على كفاءة الربح"، وهي ايضاً في الولايات المتحدة الأمريكية:

حيث شملت هذه الدراسة سبعة وخمسين حالة اندماج بين بنوك أمريكية كبيرة، والتي جاوزت موجوداتها بعد الاندماج مليار دولار في كل حالة، ولوحظ في هذه الدراسة أن اندماج الشركات بصورة عامة يمكن أن يحقق تحسناً في كل من كفاءة التكاليف وكفاءة الربح، وفي زيادة الإرباح الناتجة عن القوة السوقية. وخلصت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

أ – إن التغيرات في كفاءة الحجم Scale Efficiency وكفاءة نطاق العمليات Scope Efficiency ليس من شأنه تغير تكاليف الوحدة المنتجة في البنوك الكبيرة بشكل قليل، وأن هذا التخفيض ينطبق بصورة أكبر على البنوك الصغيرة منه على البنوك الكبيرة.

ب – وبينت هذه الدراسة أن الاندماجات الكبيرة للبنوك الأمريكية في الثمانينات قد زادت في المتوسط من كفاءة الربح.

ج – أما بالنسبة لأثر الاندماج في القوة السوقية فقد وجدت أنه أثر محدود، حيث تحدث مقاصة فعليه بين التغيرات في أسعار القروض والتغيرات في أسعار الفوائد على الودائع، مما يضعف تأثيرها الصافي على كفاءة الربح.

د – وأخيرا وجدت هذه الدراسة أن التغير في درجة التركز في السوق المحلي Local Market Concentration الناتجة عن الاندماجات الكبيرة هو تغير محدود في المتوسط.

4- دراسة هيوستن، ورينجريت (Houston، Ryngaert، 1994) (1993) بعنوان: "العوائد الكلية لاندماج البنوك الكبيرة"،و واجريت كذلك في الولايات المتحدة الأمريكية:

يشير الباحثان في هذه الدراسة إلى إن العوائد النهائية للاندماج باستخدام الأوزان المرجحة للبنوك الدامجة والمندمجة هي نوعاً ما إيجابية، ولكنها معنوياً تساوي صفر.

وهذا يدعم الدراسات الحديثة التي فشلت في تحديد التخفيض في التكاليف الناتج عن اندماج البنوك الكبيرة. وقد أوضحت هذه الدراسة إن السوق يتجاوب مع إعلان الاندماج من قبل البنوك التي تمتاز بالأداء الجيد عبر الفترات التي تسبق عملية الإعلان عن الاندماج.

وأخيرا خلصت هذه الدراسة إلى أن الاندماجات الكبيرة تؤدي إلى فوائد وربحية بمستوى عالي للبنوك الدامجة، ويلاحظ ذلك من خلال السوق المالي وارتفاع قيمة أسهم هذه البنوك، وأيضا وجدت أن عوائد الاندماجات ترتبط بطريقة التمويل المستخدمة من قبل البنك الدامج.

5- دراسة هنان، وبراغر(1998) (Prager، Hannan، 1998) بعنوان:"هل الاندماج الأفقي يؤدي إلى آثر واضح في الأسعار"، واجريت هذة الدراسة في الولايات المتحدة الأمريكية: لقد غطت هذه الدراسة أكثر من خمسماية بنك من البنوك الصغيرة والكبيرة وفحصت اثر الاندماجات على فوائد الودائع لأجل بصوره خاصة، حيث اتبعت طريقة مقارنة الاختلاف في مستوى الفوائد التي عرضتها البنوك العاملة في أسواق جغرافية تمت فيها اندماجات مهمة، بالفوائد على الودائع التي عرضتها بنوك في أسواق أخرى لم تتم فيها اندماجات مهمة.

واستخدمت هذه الدراسة المتوسط المرجح للمتغيرات المرتبطة بالسوق، واقتصرت على ثلاثة أنواع من الودائع الحسابات الجارية NowAcounts، وحسابات سوق النقد الشخصية Personal Money Market Deposit Accounts MMDA وشهادات الإيداع لمدة ثلاث شهور (3MDCDs) لمبالغ لا تتجاوز 100 آلف دولار.

وخلصت هذه الدراسة إلى أن أسعار الفوائد على الأنواع الثلاثة من الودائع قد انخفضت في الفترة الخاضعة للبحث1991-1994، وأن الانخفاض كان بنسبة أعلى في أسواق الاندماج بالمقارنة مع الأسواق الأخرى، وفي داخل السوق الواحد كانت نسبة الانخفاض أعلى في البنوك التي قامت بعمليات اندماج عنه في منافسيها.

الدراسات السابقة في الأردن:

يعتبر موضوع الاندماج في الأردن من المواضيع الحديثة في الاقتصاد الأردني، حيث إن موجة الاندماج في الأردن بدأت في منتصف الثمانينيات من القرن الماضي، لذا لا يوجد كثير من الدراسات الاكاديميه والتطبيقية التي بحثت هذا الموضوع بشكل عميق، ولكن تم بحث موضوع الاندماج في الأردن من جوانب قانونية في كثير من الدراسات المختلفة.

لذا جاءت هذه الدراسة لترفد الدراسات القليلة التي بحثت في موضوع الاندماج في الأردن من الجانب الاقتصادي ومن هذه الدراسات:

1- دراسة الهندي، نظريات الدمج المصرفي، 1992(الهندي، 1992):

بينت هذه الدراسة خلال الندوة التي عقدت في عمان لاتحاد المصارف العربية عام 1992، إن موضوع الدمج المصرفي هو أحد الوسائل الحديثة التي برزت على الساحة المصرفية العالمية، لمعالجة الأزمات المصرفية

وخاصة لدى المصارف المتعثرة، وكحل لمشاكل مصرفية مختلفة مثل مشكلة المديونية الداخلية والخارجية، إضافة إلى أن عملية الدمج المصرفي تعتبر بمثابة الحل الناجع لكثير من المشاكل المتمثلة في تدني الربحية، واضمحلال القواعد الرأسمالية وضعف القدرة التنافسية.

وقد وضح الباحث خلال هذه الدراسة أهم مبررات الدمج المصرفي المتمثلة في تحقيق وفورات الحجم، النمو والتوسع، واخيراً تفادى التصفية والمصاعب المالية، وقد وضح الباحث أيضا الأنواع المختلفة للدمج المصرفي.

2- دراسة الصويص، الآثار الاقتصادية لاندماج الشركات في الأردن، 1998(الصويص، 1998):

تناولت هذه الدراسة موضوع الاندماج بين الشركات في الأردن باعتباره أحد الطرق للتوسع الخارجي، وهدفت أيضا إلى إظهار الآثار الاقتصادية لعملية الاندماج والدور الذي تلعبه هذه الاندماجات في تقوية الشركات خاصة في ظل تحديات العولمة.

وبينت هذه الدراسة أن حالات الاندماج التي حدثت في الشركات في الأردن لا يمكن إخضاعها لمعيار الاندماج الطوعي، حيث إنها أقرب ما تكون إلى عمليات التصفية منه لعمليات الاندماج. وبينت أيضاً عدم كفاءة سوق عمان المالي في نقله لأثر معلومة الاندماج إلى سعر الأسهم.

وكذلك تبين من خلال هذه الدراسة ازدياد حجم رأسمال، وموجودات وأرباح الشركات المندمجة، وبالتالي زيادة قدرتها التنافسية، إضافة إلى أن عمليات الاندماج لم تترك أثراً سلبياً على العمالة.

وقد أوصت هذه الدراسة بتشجيع الشركات القائمة حالياً بمختلف أنواعها لانتهاج سياسة الاندماج الطوعي، وأيضا الأخذ بعين الاعتبار

العامل الإنساني في عدم تسريح اي موظف عند تنفيذ عمليات الاندماج.

وأوصت هذه الدراسة أيضاً بضرورة الاهتمام بكفاءة سوق عمان المالي، وتفعيل دور الرقابة على الشركات المندمجة لحماية كلٍّ من المساهمين والعاملين فيها.

3- دراسة الدويك، آثار الاندماج والتشريعات على جودة الخدمات المصرفية والقدرة التنافسية للمصارف التجارية الأردنية(دراسة تطبيقية) (الدويك، 1999):

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على آثار الاندماج والتشريعات على جودة الخدمات المصرفية، والقدرة التنافسية للمصارف التجارية الأردنية وقد خلصت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

أ- عدم وجود علاقة معنوية بين الاندماج وجودة الخدمات المقدمة في المصارف التجارية الأردنية.

ب- وجود علاقة معنوية بين الاندماج والقدرة التنافسية في المصارف التجارية الأردنية.

ج- عدم وجود علاقة معنوية بين التشريعات الحكومية وجودة الخدمات المصرفية في المصارف التجارية الأردنية.

د- وجود علاقة معنوية بين التشريعات الحكومية والقدرة التنافسية للمصارف التجارية الأردنية.

هـ -وجود اختلاف في القدرة التنافسية تبعاً للاختلاف في التشريعات الحكومية.

وقد أوصت هذه الدراسة بضرورة إجراء تطوير جذري وشامل لجميع التشريعات والأنظمة الحكومية التي تتعلق بقطاع المصارف، وكذلك ضرورة توجه الحكومة نحو إيجاد بيئة مناسبة ومشجعه للإقبال على

عمليات الاندماج بين المصارف، وأخيراً يلفت الباحث النظر إلى ضرورة دراسة مدى جدوى إحداث اندماجات بين مصارف أردنية وأخرى عربية أو أجنبية من قبل القطاع المصرفي والمالي في الأردن.

4- دراسة الكيلاني، تقييم مكاسب عمليات الاندماج بين الشركات المساهمة العامة في الأردن: دراسة حالات القطاع المصرفي (الكيلاني، 1999):

هدفت هذه الدراسة إلى التحقق من وجود مكاسب لعمليات الاندماج التي حدثت في قطاع المصارف، وذلك في مجالي الأداء المالي وسعر السهم، مستخدماً بذلك تسع نسب مالية لتحديد جوانب مكاسب الأداء.

وأيضا هدفت إلى التحقق فيما إذا كانت مكاسب الاندماج مقتصرة على إحدى الشركتين المندمجتين أم لكليهما، وقد خلصت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

أ- تبين وجود أثر للاندماج على نسبة مصاريف التشغيل إلى الإيرادات، وذلك عند التحليل على مستوى الشركة الوحداه.

ب- تبين وجود أثر للاندماج على نسبة أجمالي المصاريف إلى الموجودات، وذلك عند التحليل على مستوى الشركة الواحدة.

ج- تبين وجود أثر للاندماج على سعر سهم الشركة المندمجة، ذلك عند التحليل على مستوى الشركة الواحدة.

د- تبين وجود أثر للاندماج على سعر سهم الشركة المندمجة، وذلك عند التحليل على مستوى الشركتين المندمجتين.

هـ -وجود ارتباط إيجابي بين نسبة الموجودات لكلا الشركتين ومكاسب الاندماج على سعر السهم عند التحليل على مستوى الشركتين.

و- تبين وجود ارتباط إيجابي بين نسبة الإيرادات لكلا الشركتين ومكاسب الاندماج على سعر السهم عند التحليل على مستوى الشركتين.

ز- عدم وجود ارتباط بين مكاسب سعر السهم ووجود اختلاف بين أسعار أسهم الشركتين المندمجتين قبل الاندماج.

وقد أوصى الباحث بأن تقوم الشركة الراغبة في الاندماج بالبحث عن شركة تختلف عنها في حجم الإيرادات أو الموجودات، وكلما كان الفرق أكبر كان الحصول على مكاسب اكبر في سعر السهم متوقعاً.

الفصل الثالث

المقاييس الوصفية لتقييم عملية الاندماج

يعتبر الأردن من الدول التي لا يوجد لديها تجربة كبيرة وقديمة في عمليات الدمج المصرفي، حيث إن حالات الاندماج التي حصلت في القطاع المصرفي الأردني هما حالتان فقط: اندماج بنك المشرق مع بنك الأردن والخليج واندماج بنك الأعمال مع البنك الأهلي. ولدراسة تجارب الاندماج في البنوك الأردنية سيتم استخدام عدد من المقاييس لتقييم أداء البنوك المندمجة قبل وبعد الاندماج، إضافة إلى مقارنة أداء البنوك المندمجة مع البنوك غير المندمجة.

وهذه المقاييس هي:

1-معدل العائد على الموجودات.
2-هامش صافي الربح.
3-قاعدة راس المال.
4-مجموع الأصول(الموجودات).
5-صافي الإيرادات.
6-متوسط إجمالي التكلفة.

اندماج بنك المشرق وبنك الأردن والخليج:

تاريخ ومبررات الدمج:

في عام (1987) تقدم بنك المشرق بطلب إلى البنك المركزي الأردني للموافقة على اندماج البنك مع شركة بيت التمويل الأردني، وتمت الموافقة من قبل البنك المركزي الأردني بشكل مبدئي، ولكن ضمن شروط يجب تحقيقها قبل عملية الدمج، إلا أنه تبين وأثناء عملية الدمج بأن البنك يقوم بممارسة مصرفية غير سليمة قامت بها إدارة بنك المشرق في بيروت بحق حسابات الفروع في الأردن، ودون علم الإدارة الإقليمية في الأردن بذلك،

مما أثر بشكل كبير على سلامة المركز المالي لهذه الفروع، وتم تجميد عملية الدمج لحين التحقق من هذه الممارسات، ولما تبين للسلطات النقدية في الأردن أن الإدارة العليا لبنك المشرق في بيروت قد قامت بممارسات وأعمال مصرفية غير سليمة أثرت في جميع الفروع في الخارج، قامت بإيقاف عملية الدمج.

ولرغبة البنك المركزي الأردني في إنقاذ هذا البنك قام بإجراء اتصالات بإدارة البنك في بيروت بهدف تقديم السيولة اللازمة، بعدما تبين ومن خلال مدققي الحسابات حجم الخسائر التي حصلت لدى فروع الأردن، حيث أتت على حسابات رأس المال وتجاوزتها إلى حقوق المودعين، مما حدا بالبنك المركزي الأردني إلى تشكيل لجنة إشراف على إعمال البنك في الأردن وبشكل مؤقت، حيث قدم دعماً مالياً لهذه الفروع، لمساعدتها للاستمرار في إعمالها وذلك بعد تقييم موجودات ومطلوبات هذه الفروع حيث قدر العجز بميزانيتها بحدود 9 مليون دينار، حيث قرر البنك المركزي إيداع مبلغ (4) مليون دينار ولمدة سنه بفائدة (2%) بحيث تساوي هذه الوديعة الفرق بين رأس المال ((5) مليون دينار والعجز (9) مليون دينار)، أي رفع صافي رأس المال إلى صفر.

ولكن ونتيجة لتفاقم أوضاع البنك في بيروت وإعلان محكمة الإفلاس هناك إفلاس البنك وتصفيته، فقد صدر قرار لجنة الأمن الاقتصادي بتشكيل لجنة لإدارة فروع الأردن وإعطائها صلاحيات مجلس الإدارة والهيئة العامة، وقررت اللجنة فصل إدارة فروع الأردن عن فروع الإدارة الأم في بيروت، واستمرت هذه اللجنة بإدارة شؤون البنك إلى إن تمت عملية الدمج مع بنك الأردن والخليج عام (1993).

أما بالنسبة لأوضاع بنك الأردن والخليج فإنه في شهر آب (1989) اتخذ محافظ البنك المركزي قرارا لدمجه مع بنك البتراء الذي كان يعاني من تعثر مصرفي كبير ومن عدم القدرة على تلبية متطلبات الاحتياطي النقدي الإلزامي على الودائع بالعملات الأجنبية، إلا أنه بعد أقل من عام وفي1990/7/10 صدر قرار لجنة الأمن الاقتصادي رقم (90/3) والذي بموجبه ألغي قرار دمج البنكين، وتم تشكيل لجنة إدارة، حيث تبين أن خسائر بنك الأردن والخليج قد فاقت رأسماله، ولم يتم نشر ميزانـيات البـنك عن الفترة 1989-1992، وبلغت خسائره المتراكمة بحدود (48.6) مليون دينار، وكانت حقوق الملكية (14.45) مليون دينار، حيث قام البنك المركزي بإيداع مبلغ (34.15) مليون دينار كوديعة لدى بنك الأردن والخليج لسد العجز .

ونتيجة لهذه الأوضاع قررت الهيئتان العامتان لبنك الأردن والخليج وبنك المشرق الاندماج اعتبارا من 1993/5/30 وإعلام مراقب الشركات لدى وزارة الصناعة والتجارة بـذلك ثـم زيـادة رأسمال بنك الأردن والخليج الناتج عن الدمج ليصبح (20) مليون دينار، تم تغطيته بالكامل من قبل مجموعة من المستثمرين، ليصبح بنك الأردن والخليج برأسماله الجديد هو الخلف القانوني لبنك المشرق وبنك الأردن والخليج قبل الدمج.

مؤشرات الأداء لبنك المشرق وبنك الأردن والخليج قبل عملية الدمج وبعدها :

تقييم أداء بنك المشرق قبل الاندماج:

يلاحظ من الجدول رقم (1) أن معدل العائد على الموجودات (ROA) لبنك المشرق للفترة 1981-1987 وهي فترة ما قبل الاندماج كان

(1.620%) بالمتوسط علماً بأن هذا المعدل كما هو ملاحظ من الجدول المشار إليه كان مرتفعاً نسبياً للسنوات 1981-1983، ثم وصل إلى أدنى مستوى له في سنة ما قبل الاندماج (1987)، حيث وصل (0.256%) وهذا المعدل منخفض نسبياً ويعود السبب في ذلك إلى أن معدل نمو الموجودات كان اكبر بكثير من معدل نمو الربح قبل الضريبة الذي شهد تراجعاً خلال فترة التقييم.

أما بالنسبة للمؤشر الثاني وهو هامش صافي الربح فقد حقق معدلاً سنوياً لفترة ما قبل الاندماج بواقع (18.118%)، حيث كان هذا المعدل مرتفعاً خلال السنوات (1981-1983)، ثم وصل إلى أدنى مستوى له خلال سنة ما قبل الاندماج وهي (1987)، حيث وصل هذا المؤشر إلى (3.459%)، ويعود سبب هذا التراجع إلى أن معدل نمو الربح قبل الضريبة لكافة السنوات كان سلبياً، وكذلك معدل نمو الإيرادات كان متزايداً ولكن بشكل متناقص.

إما فيما يتعلق بقاعدة رأس المال فقد ارتفع رأس المال من 2 مليون دينار إلى (5) مليون دينار في سنة ما قبل الاندماج.

وأيضا بالنسبة لمجموع الأصول أو الموجودات فقد كان المعدل السنوي (31.742) مليون دينار حيث نمت بمعدل (14.198%) سنوياً.

وفيما يتعلق بالمؤشر الخامس وهو صافي الإيرادات فقد حققت معدلاً سنوياً بواقع (2.685) مليون دينار بمعدل نمو سنوي (8.464%).

جدول رقم (1)

مؤشرات الأداء لبنك المشرق قبل عملية الدمج

السنه	راس المال مليون دينار	الموجودات		صافي الإيراد		التكاليف		الودائع		ربح قبل الضريبة		معدل العائد على الموجودات%	هامش الربح%	متوسط اجمالي التكاليف	
		الموجودات مليون دينار	معدل نمو%	صافي الايرادات مليون دينار	معدل نمو%	تكاليف مليون دينار	معدل نمو%	الودائع مليون دينار	معدل نمو%	ربح قبل ضريبة مليون دينار	معدل نمو%			متوسط اجمالي التكاليف	% النمو
1981	2	19.943	0	1.973	0	1.473	0	15.494	0	0.721	0	3.615	36.543	0.095	
1982	2	27.507	37.928	2.412	22.25	2.037	38.289	19.464	25.622	0.565	-21.636	2.054	23.425	0.104	10.082
1983	3	30.332	10.27	2.612	8.291	2.286	12.223	22.645	16.342	0.56	-0.884	1.846	21.44	0.1	-3.540
1984	3	32.663	7.684	2.718	4.058	2.429	6.255	24.569	8.496	0.484	-13.571	1.4817	17.807	0.098	-2.065
1985	5	33.239	1.763	2.917	7.321	2.612	7.533	24.321	-1.009	0.509	5.165	1.531	17.449	0.107	8.630
1986	5	35.629	7.19	2.983	2.262	2.873	9.992	24.349	0.115	0.2	-60.707	0.561	6.704	0.117	9.865
1987	5	42.881	20.354	3.18	6.604	3.171	10.372	29.838	22.543	0.11	-45	0.256	3.459	0.106	-9.931
المتوسط	3.571	31.742	14.198	2.685	8.464	2.411	14.111	22.954	12.018	0.449	-22.772	1.62	18.118	0.104	2.173

المصدر:التقارير السنوية لبنك المشرق للسنوات 1981-1987

أخيرا بالنسبة لمتوسط إجمالي التكاليف نجد أن المعدل السنوي لفترة ما قبل الدمج كان (0.1) مليون دينار سنويا وبمعدل نمو سنوي (2.173%)، ويعود معدل النمو الموجب هذا إلى أن معدل نمو التكاليف كان أكبر من معدل نمو الودائع خلال فترة ما قبل الدمج، علماً بان بعض السنوات شهدت معدل نمو في الودائع أكبر من معدل نمو التكاليف، وفي بعض السنوات شهدت معدل نمو أقل من معدل نمو التكاليف، وعند مقارنة معدلات نمو التكاليف بمثيلتها للإيرادات نلاحظ أن معدل نمو التكاليف أكبر من معدل نمو الإيرادات، ما يفسر تراجع هامش صافي الربح.

تقييم أداء بنك الأردن والخليج قبل الاندماج:

يتبين من الجدول رقم (2) أن معدل العائد على الموجودات (ROA) للسنوات ما قبل الاندماج كان (1.524%) كمعدل سنوي للسنوات قبل الدمج، ويعود السبب في تدني هذا المعدل إلى أن معدل نمو الربح قبل الضريبة اقل من معدل نمو الموجودات حيث حقق معدل نمو الربح قبل الضريبة تراجعاً لسنوات قبل الدمج بينما حققت الموجودات معدل نمو بواقع (12.15%) سنوياً.

أما هامش صافي الربح فقد حقق متوسطاً سنوياً للفترة قبل الدمج بواقع (15.9%) سنوياً، حيث كان هذا المعدل مرتفعاً في بداية سنوات التقييم لغاية عام (1985)، وتجاوز خلال السنوات (81-84) معدل (18%) ثم انخفض إلى (6.5%) عام (1985)، واستمر تراجعه ليصل 2.4% عام (1987)، ويعزى ذلك إلى نمو الربح بمعدلات سالبه بينما نمت الإيرادات بمعدلات موجبة ، مما يشير إلى تزايد التكاليف بمعدلات أعلى من الإيرادات.

أما بخصوص رأس المال فقد ارتفع خلال فترة ما قبل الاندماج من (5) مليون دينار ليصبح 6 مليون دينار في السنة التي سبقت عملية الاندماج.

وفيما يخص مجموع الموجودات فقد حققت الموجودات معدل سنوي بواقع (88.344) مليون دينار وكان معدل نموها للفترة 1981-1987 (12.153%) سنوياً.

إما صافي الإيرادات فقد حققت معدلاً سنوياً (8.203) مليون دينار وبمعدل نمو سنوي بواقع (13.5%) للسنوات التي سبقت عملية الاندماج.

وأخيرا فقد كان معدل متوسط إجمالي التكاليف السنوي لفترة ما قبل الدمج (0.13) سنوياً وبمعدل نمو سالب (2.68%)، ويعود تراجع نمو هذا المعدل إلى إن معدل نمو الودائع كان أكثر من معدل نمو التكاليف، حيث كان معدل نمو الودائع (17%) سنوياً، بينما معدل نمو التكاليف كان (13.5%) سنوياً.

جدول رقم (2)

مؤشرات الأداء لبنك الأردن والخليج قبل عملية الدمج*

السنه	رأس المال مليون دينار	الموجودات		صافي الإيراد		التكاليف		الودائع		ربح قبل الضريبة		معدل العائد على الموجودات%	هامش الربح%	متوسط اجمالي التكاليف	
		الموجودات مليون دينار	معدل نمو%	إيرادات مليون دينار	معدل نمو%	تكاليف مليون دينار	معدل نمو%	الودائع مليون دينار	معدل نمو%	ربح قبل ضريبة مليون دينار	معدل نمو%			متوسط اجمالي التكاليف	معدل نمو%
1981	5	60.617	0	5.221	0	3.96	0	36.545	0	1.605	0	2.647	30.741	0.142	0
1982	5	70.101	15.645	7.681	47.117	6.237	57.5	54.194	48.293	1.912	19.127	2.727	24.892	0.141	-0.704
1983	5	75.806	8.138	7.594	-1.132	6.216	-0.336	55.171	1.802	1.773	-7.269	2.338	23.347	0.137	-2.836
1984	6	85.95	13.381	7.9	4.029	7	12.612	58.3	5.671	1.5	-15.397	1.745	18.987	0.135	-1.459
1985	6	96.187	11.91	8.451	6.974	8.076	15.371	64.599	10.804	0.55	-63.333	0.5713	6.508	0.13	-3.703
1986	6	109.29	13.622	9.978	18.068	9.517	17.842	78.713	21.848	0.466	-15.272	0.426	4.67	0.107	-17.692
1987	6	120.462	10.222	10.601	6.243	10.405	9.33	89.517	13.725	0.259	-44.42	0.215	2.443	0.118	10.28
المتوسط	5.571	88.344	12.153	8.203	13.55	7.344	18.72	66.749	17.023	1.152	-21.094	1.524	15.941	0.13	-2.686

*المصدر: التقارير السنوية لبنك الأردن والخليج للسنوات 1981-1987.

مقارنة بنك المشرق مع بنك الأردن والخليج لفترة ما قبل الدمج:

سيتم مقارنة أداء كل من بنك المشرق وبنك الأردن والخليج للفترة 1981–1987 وهي فترة ما قبل الدمج، حيث يستدل من الجدول رقم (1) والجدول رقم (2) على ما يلي:

1- تقارب معدل العائد على الموجودات، حيث كان لدى بنك المشرق (1.620%) سنوياً، بينما لدى بنك الأردن والخليج نجده (1.520%) سنوياً.

2- لم يكن الفارق كبيراً في هامش صافي الربح، حيث كان (18.118 %) سنوياً في بنك المشرق، بينما كان لدى بنك الأردن والخليج (15.9%) سنوياً، وكذلك رأس المال فقد كان معدله السنوي لدى بنك المشرق (3.571) مليون دينار بينما معدلة لدى بنك الأردن والخليج كان (5.571) مليون دينار.

3- بالرغم من اختلاف معدل الموجودات حيث كان (31.742) مليون دينار لدى بنك المشرق و(88.344) مليون دينار لدى بنك الأردن والخليج، إلا أن معدل نمو الموجودات كان متقارباً حيث كان (14.198%) لدى بنك المشرق و(12.153%) لدى بنك الأردن والخليج.

4- فيما يتعلق بصافي الإيرادات فإنه يلاحظ أن معدل صافي الإيرادات لدى بنك المشرق لفترة قبل الدمج كان (2.685) دينار وبمعدل نمو سنوي مقداره (8.464%) أما المعدل لدى بنك الأردن والخليج فقد كان (8.203) مليون دينار وبمعدل نمو (13.55%) سنوياً.

5- وأخيرا فيما يخص متوسط إجمالي التكاليف نلاحظ أنه متقارب ويساوي (0.1) في البنكين، ولكن كانت تتراجع في الأردن والخليج بمعدل (2.686%) بينما تتزايد في بنك المشرق بمعدل (2.173%).

مقاييس الأداء لدى بنك الأردن والخليج لفترة بعد الدمج1993-2001:

يبين الجدول رقم (3) مقاييس الأداء لدى بنك الأردن والخليج لفترة بعد الدمج (1993-2001)، حيث يستدل من الجدول على أن معدل العائد على الموجودات كان لدى بنك الأردن والخليج في فترة ما بعد الدمج سالباً حيث كان (-0.568)، ويعود السبب إلى إن الموجودات كانت تنمو بمعدل كبير (22%) بينما الربح قبل الضريبة نما بمعدل سلبي بواقع (-35.88%) سنوياً، مما أعطى معدل عائد سلبي ناتجاً عن عدم استغلال الموجودات استغلالاً اقتصادياً. أما معدل هامش الربح السنوي فقد كان سلبياً أيضا بواقع (-11.893%) سنوياً، ويعود السبب إلى إن معدل نمو الربح قبل الضريبة كان سلبياً بينما معدل نمو الإيرادات كان (30.153%) سنوياً.

وفيما يتعلق بقاعدة راس المال نجد أن رأس المال قد ارتفع بعد الدمج إلى (20) مليون دينار ثم أصبح أخيرا (40) مليون دينار أي بمعدل سنوي للفترة (1993–2001) ب (25.926) مليون دينار.

أما مجموع الأصول أو الموجودات فقد كان المعدل السنوي (221.570) مليون دينار، ومعدل النمو السنوي (22%).

وفيما يتعلق بصافي الإيرادات فقد كان المعدل السنوي (17.857) مليون دينار ومعدل نموه كان (30.153%) سنوياً.

وأخيرا فيما يختص بمتوسط إجمالي التكاليف وجد أن المعدل السنوي كان (0.11) مليون دينار سنوياً وبمعدل نمو سنوي مقداره (3.104 %).

جدول رقم (3)

مقاييس الأداء لدى بنك الأردن والخليج لفترة ما بعد الدمج *

السنه	رأس المال مليون دينار	الموجودات		الإيرادات		تكاليف		الودائع		ربح قبل الضريبة		%معدل العائد على الموجودات	هامش الربح%	متوسط اجمالي التكاليف	
		الموجودات مليون دينار	معدل نمو%	إيرادات مليون دينار	معدل نمو%	تكاليف مليون دينار	معدل نمو%	الودائع مليون دينار	معدل نمو%	ربح قبل ضريبة مليون دينار	معدل نمو%			متوسط اجمالي التكاليف	معدل نمو %
1993	20	84.148	0	4.407	0	10.636	0	61.563	0	-6.229	0	-7.402	-141.343	0.172	0
1994	20	130.375	54.935	8.167	85.318	5.697	-46.436	100.313	62.943	2.47	-139.653	1.894	30.243	0.056	-67.127
1995	20	171.5	31.543	13.861	69.719	10.434	83.149	133.58	33.163	2.538	2.753	1.479	18.31	0.078	37.537
1996	20	179.515	4.673	16.879	21.773	15.379	47.393	143.439	7.38	1.504	-40.74	0.837	8.91	0.107	37.262
1997	20	183.451	2.192	15.372	-8.928	15.772	2.555	122.067	-14.899	-0.3	-119.947	-0.163	-1.951	0.129	20.511
1998	26.667	238.023	29.747	19.547	27.159	21.997	39.468	187.225	53.378	-2.37	690	-0.995	-12.124	0.117	-9.069
1999	33.334	276.043	15.973	24.56	25.645	26.36	19.834	217.406	16.12	-1.522	-35.78	-0.551	-6.197	0.121	3.198
2000	33.334	344.549	24.817	28.107	14.442	28.107	6.627	236.414	8.743	0.269	-117.674	0.078	0.957	0.118	-1.945
2001	40	386.526	12.183	29.82	6.094	31.678	12.705	255.059	7.886	-1.146	-526.022	-0.296	-3.843	0.124	4.466
المتوسط	25.926	221.57	22.008	17.857	30.153	18.451	20.662	161.896	21.839	-0.531	-35.883	-0.568	-11.893	0.113	3.104

*المصدر:التقارير السنوية لبنك الأردن والخليج للفترة 1993-2001.

مقارنة أداء بنك الأردن والخليج قبل الدمج وبعده:

سيتم مقارنة أداء بنك الأردن والخليج قبل عملية الدمج وبعدها من أجل تقييم عملية الدمج، للحكم هل كان الاندماج في صالح بنك الأردن والخليج أم لا، وذلك بدراسة المقاييس الستة نفسها.

ففيما يتعلق بمعدل العائد على الموجودات نجد أنه أصبح سالباً، حيث بلغ بالمتوسط (0.568%)، بينما كان معدل العائد قبل الدمج (1.524%)، ويعود السبب إلى أن معدل نمو الموجودات قبل الدمج كان 12%، بينما المعدل بعد الدمج كان (22%) سنوياً، وانخفض صافي الربح بمعدل (21.094%) قبل الدمج، وبمعدل اكبر ب (35.588%) بعد الدمج.

وأما بالنسبة لهامش صافي الربح فقد شهد تراجع بعد عملية الدمج حيث كان المعدل سلبياً بواقع (-11.89%) بينما المعدل كان (15.941%) قبل الدمج، ويعود السبب إلى أن صافي الربح قبل الضريبة كان لفترة ما بعد الدمج سلبياً حيث حقق معدلاً سنوياً (-35%) بينما معدل صافي الإيرادات كان (17.857) مليون دينار وينمو بمعدل سنوي (30.15%) .

وبالنسبة لقاعدة رأس المال فقد ارتفع رأس المال من (6) مليون دينار قبل الدمج ليصبح (20) مليون دينار مباشرة، ثم ارتفع إلى (40) مليون دينار لعام (2001)، علماً بأن رفع رأس المال إلى (20) مليون دينار هو من شروط عملية الدمج وحسب تعليمات البنك المركزي الذي حدد الحد الأدنى لرأس المال ليصبح (20) مليون دينار.

وفيما يخص مجموع الأصول أو الموجودات فقد ارتفع المعدل السنوي لفترة ما بعد الدمج ليصبح (221.570) مليون دينار وبمعدل نمو (22%) سنوياً، أما فترة ما قبل الدمج فقد كان المعدل السنوي (88.344) مليون دينار وبمعدل نمو سنوي (12.153%) سنوياً.

وبالنسبة لصافي الإيرادات فقد تضاعف المعدل بعد الدمج عنه لفترة ما قبل الدمج، حيث كان المعدل لفترة قبل الدمج (8.203) مليون دينار، بينما بعد الدمج فقد أصبح المعدل السنوي (17.857) مليون دينار بمعدل نمو (30.153%).

وأخيرًا بالنسبة لمتوسط إجمالي التكاليف نجد أن المعدل السنوي كان قبل الدمج (0.13) دينار وبمعدل نمو متراجع بواقع (-2.686%)، بينما فترة ما بعد الدمج كان المعدل (0.11) دينار ومعدل نمو ، ويعود السبب إلى أن معدل نمو الودائع قبل الدمج كان أكبر من معدل نمو التكاليف، بينما لفترة، بعد الدمج كان معدل نمو الودائع مقارباً لمعدل نمو التكاليف السنوي.

من الملاحظ أن مؤشرات أداء البنك بعد الدمج كانت ليس في صالح البنك من حيث معدل العائد على الموجودات ومن حيث هامش الربح، حيث إن مؤشرات البنك في هذا المجال كانت سلبية، لأن البنك حقق خسائر في خمس من السنوات بعد الدمج.

بالمقابل فقد ارتفعت لدى البنك كل من الموجودات ورأس المال وصافي الإيرادات، وانخفض أيضا متوسط إجمالي التكلفة بشكل محدود بسبب زيادة حجم الودائع، وبسبب نمو الودائع بشكل أكبر من نمو التكاليف، وتعزز هذه النتيجة أن الاستفادة من عملية الدمج في مجال تخفيض التكاليف لم تتحقق.

ومن الجدير بالذكر أن السنوات الثلاث التي تلت سنة الدمج وهي (1994-1996) قد شهدت تحسناً في أداء البنك أفضل من السنوات اللاحقة، حيث إن البنك قد حقق ربحاً بعد الضريبة بمعدل (2.1) مليون دينار سنويا، ومعدل عائد على الموجودات بواقع (1.4%) سنوياً، ومعدل هامش ربح بواقع (17.174%) سنوياً، وأيضا متوسط إجمالي تكاليف للفترة نفسها (0.08)

دينار وهو متوسط إجمالي تكاليف منخفض نسبياً، أي أن البنك بشكل عام قد استفاد من عملية الدمج خلال هذه السنوات، إلا أن أداء البنك قد بداء بالتراجع للفترة من عام (1997-2001) حيث إن بعض مؤشرات الأداء قد تراجعت مثل معدل العائد على الموجودات ومعدل هامش الربح، وكذلك ارتفاع متوسط إجمالي التكلفة في هذه الفترة مما يعني أن هناك أسباباً إدارية ومالية وراء هذا التراجع في الأداء، مما أدى إلى التفكير بإعادة دمج البنك مع البنك العربي.

اندماج بنك الأعمال والبنك الأهلي الأردني:

تاريخ ومبررات الدمج:

يعود تأسيس البنك الأهلي الأردني كبنك تجاري في الأردن إلى عام (1955)، بينما يعود تاريخ تأسيس بنك الأعمال إلى عام (1990) كبنك استثمار و(1991) كبنك تجاري في القطاع المصرفي الأردني، حيث استمر عمله كبنك لغاية عام (1996) عندما اندمج مع البنك الأهلي الأردني، وأصبح الأخير هو الخلف القانوني لكلا البنكين في الحقوق والواجبات.

وتعتبر عملية دمج البنك الأهلي مع بنك الأعمال في الأردن إحدى حالات الدمج الطوعي في القطاع المصرفي الأردني، إضافة إلى أنها الحالة الأولى في هذا القطاع، حيث تم الدمج بشكل ودي وبناءً على رغبة إدارة كلا المصرفين بالاندماج.

ومن الجدير بالذكر في هذا المجال أن عملية الدمج هذه جاءت على خلفية قرار البنك المركزي الأردني برفع الحد الأدنى لرأسمال البنك التجاري العامل في الأردن ليصبح (20) مليون دينار أردني، ولكي نتمكن من تقييم ودراسة حالة الدمج هذه لا بد لنا من الإجابة عن الأسئلة التالية:

الواحد، علماً بأن سعر السهم عام (93و94) كان يساوي تقريباً 3 دنانير أي أن البنك بحاجة إلى (40) مليون دينار تقريباً لتحقيق الزيادة في رأس المال، وهذا ما لا يمكن تحقيقه بسهولة، لذا قررت إدارة بنك الأعمال الاندماج مع البنك الأهلي كحل أسرع واضمن.

مؤشرات الأداء لبنك الأعمال والبنك الأهلي قبل الدمج وبعده:

سيقوم الباحث في هذا الجزء من الفصل بتحليل وتقييم أداء كل من بنك الأعمال والبنك الأهلي الأردني قبل عملية الدمج وبعدها للتأكد من أن عملية الدمج كانت في صالح البنك أم لا، وتحديد أسباب النجاح والفشل إذا أمكن من خلال دراسة مؤشرات الأداء التي أشار إليها الباحث في بداية الفصل.

تقييم أداء بنك الأعمال قبل عملية الدمج:

يلاحظ من الجدول رقم (4) أن معدل العائد على الموجودات لبنك الأعمال في فترة قبل الدمج كان (0.498%) سنوياً، ويعود السبب في تدني هذا المؤشر إلى أن معدل نمو الربح قبل الضريبة كان سلبياً، بينما معدل نمو الموجودات كان بحدود (27%) سنوياً أي أن الموجودات الغير مربحة كانت تشكل جزءاً كبيراً من زيادة الموجودات لدى البنك.

أما بالنسبة لمقياس هامش الربح نجد أن المعدل (7.234%)، ويعود تدني هذا المعدل إلى إن معدل نمو الإيرادات كان أكبر من معدل نمو الربح قبل الضريبة، حيث أن معدل نمو الإيرادات كان (25.759%) بينما معدل تراجع الربح قبل الضريبة كان (-46.027%) لفترة ما قبل الدمج.

وكذلك بالنسبة لمعدل رأس المال حيث بلغ (4.814) مليون دينار لسنوات قبل الدمج، علما بأن رأس المال كان في بداية المدة 3 مليون دينار ليصل إلى (6) مليون دينار في السنة التي سبقت الدمج.

وفيما يتعلق بمجموع الموجودات نجد أن المعدل السنوي للموجودات كان (112.157) مليون دينار، حيث نمت بمعدل سنوي (27.321%) سنوياً.

وأما صافي الإيرادات فقد كان المعدل السنوي (7.231) مليون دينار حيث نمت بمعدل سنوي (25.759%).

وأخيرا فيما يخص متوسط إجمالي التكاليف نجد أن المتوسط كان (0.09) دينار وهو معدل مقبول بالنسبة للتكاليف، حيث تم احتسابها بالنسبة للودائع، حيث نجد أن معدل نمو الودائع كان (40%) بينما معدل نمو التكاليف(4.216%)، علماً بأن متوسط التكلفة قد وصل عام (1989) إلى أعلى مستوى له حيث كان (0.172) دينار ووصل عام (1991) إلى أدنى مستوى له حيث وصل إلى (0.03) دينار، ويعود سبب ذلك إلى أن ودائع.

جدول رقم (4)

مقاييس الأداء لبنك الأعمال لفترة ما قبل الدمج*

مليون دينار

السنة	رأس المال مليون دينار	الموجودات		ايرادات		تكاليف		الودائع		ربح قبل الضريبة		معدل العائد على الموجودات%	هامش الربح%	متوسط اجمالي التكاليف	
		الموجودات مليون دينار	معدل نمو%	إيرادات مليون دينار	معدل نمو%	تكاليف مليون دينار	معدل نمو%	الودائع مليون دينار	معدل نمو%	ربح قبل ضريبة مليون دينار	معدل نمو%			متوسط اجمالي التكاليف	معدل نمو %
1989	3	46.314	0	5.017	0	4.744	0	27.548	0	0.555	0	1.198	11.062	0.172	0
1990	4	47.324	2.18	3.563	-28.981	3.859	-18.655	27.968	1.524	-0.26	-146.847	-0.549	-7.297	0.137	-19.876
1991	4	94.027	98.687	2.88	-19.169	2.88	-25.396	82.43	194.729	0	-100	0	0	0.034	-74.678
1992	5	121.562	29.284	6.241	116.701	5.47	89.93	98.118	19.031	1.025	0	0.843	16.423	0.055	59.562
1993	5.704	140.042	15.202	8.374	34.177	7.405	35.374	117.907	20.168	0.903	-11.902	0.644	10.783	0.062	12.654
1994	6	170.835	21.988	11.343	35.454	9.818	32.586	140.908	19.507	1.844	104.208	1.079	16.256	0.069	10.943
1995	6	165	-3.415	13.2	16.371	12.904	31.432	120	-14.835	0.45	-75.596	0.272	3.409	0.107	54.331
المتوسط	4.814	112.157	27.321	7.231	25.759	6.725	24.216	87.839	40.02	0.645	-46.027	0.498	7.234	0.091	7.156

*المصدر: التقارير السنوية لبنك الإعمال للسنوات 1989-1995.

البنك قد نمت بشكل كبير بمعدل (194.7%) لعام (1991) بينما وصلت التكاليف إلى أدنـــى مستوى لها وبلغت في ذلك العام (2.88) مليون دينار، حيث حققت تراجع عن العام الذي سبقه بحدود (25%).

تقييم أداء البنك الأهلي الأردني قبل الدمج:

يلاحظ من الجدول رقم (5) الخاص بأداء البنك الأهلي قبل الدمج أن معدل العائد على الموجودات لفترة ما قبل الدمج كان (1.70%) سنوياً، مع العلم بأن معدل نمو الربح قبل الضريبة كان (8.381%)، بينما معدل نمو الموجودات كان (13.682%) سنوياً، هذا بالرغم من أنه هناك تذبذب بالنسبة للسنوات فبعض السنوات كان معدل نمو الربح قبل الضريبة أكبر من معدل نمو الموجودات، وفي أخرى كان العكس أي أنه لا يمكن تحديد مسار منتظم لكلا المعدلين.

أما فيما يخص هامش صافي الربح فيلاحظ أن المعدل كان (23%) سنوياً، وهناك أيضا تذبذب في اتجاه النمو في كل من معدل الربح قبل الضريبة ومعدل نمو الإيرادات على مدار السنوات التي سبقت عملية الدمج.

وفيما يتعلق برأس المال نجد أن معدل رأس مال البنك الأهلي لسنوات قبل الدمج (8.865) مليون دينار، حيث كان في بداية مدة التقييم (2) مليون دينار ليصل عام ما قبل الدمج 16 مليون دينار.

وبالنسبة لمقياس مجموع الأصول أو الموجودات فإن المعدل السنوي كان (212.864) مليون دينار وبمعدل نمو سنوي (13.682%) سنوياً.

وأما صافي الإيرادات فقد حققت معدل سنوي (14.321) مليون دينار معدل نمو (11.5%) سنوياً.

وأخيرا بالنسبة لمعدل متوسط إجمالي التكاليف نجد أن هذا المعدل كان (0.09) دينار سنوياً بالنسبة للودائع، حيث أن معدل نمو الودائع السنوي كان (11.947%)، بينما معدل نمو التكاليف (13.652%)، على الرغم من أن معدل متوسط إجمالي التكلفة كان متدنياً في بعض السنوات، ويعود السبب في ذلك إلى أن معدل نمو الودائع كان أكبر بكثير من معدل نمو التكاليف كما هو الحال في عام (1991)، حيث كان متوسط إجمالي التكاليف (0.042) دينار، نتج عن معدل نمو للودائع (81%)، بينما معدل نمو التكاليف تراجع ب (38.2%)، حيث شهد هذا العام على سبيل المثال زيادة كبيرة في الودائع وانخفاض في إجمالي التكاليف.

جدول رقم (5)

مقاييس الأداء لدى البنك الأهلي قبل الدمج *

السنة	رأس المال مليون دينار	الموجودات		إيرادات		تكاليف		الودائع		ربح قبل الضريبة		معدل العائد على الموجودات%	هامش الربح%	متوسط إجمالي التكاليف	
		الموجودات مليون دينار	معدل نمو%	إيرادات مليون دينار	معدل نمو%	تكاليف	معدل نمو%	الودائع مليون دينار	معدل نمو%	ربح قبل ضريبة مليون دينار	معدل نمو%			متوسط اجمالي التكاليف	معدل نمو%
1981	2.517	67.961	0	5.915	0	4.431	0	55.676	0	2.001	0	2.944	33.829	0.0795	0
1982	7.454	90.896	33.747	7.848	32.679	5.991	35.206	62.035	11.421	2.561	27.986	2.817	32.632	0.0965	21.346
1983	7.454	105.852	16.453	9.344	19.062	7.652	27.724	74.912	20.757	2.851	11.323	2.693	30.511	0.1021	5.769
1984	7.454	113.856	7.561	10.146	8.583	8.656	13.12	82.035	9.508	2.257	-20.834	1.982	22.245	0.1055	3.298
1985	7.454	122.049	7.195	11.187	10.26	9.628	11.229	90.636	10.484	2.051	-9.127	1.68	18.333	0.1062	0.673
1986	7.102	134.054	9.836	12.121	8.3486	10.708	11.217	133.138	46.893	1.904	-7.167	1.42	15.708	0.08	24.286
1987	7.102	144.642	7.898	12.024	-0.8	10.636	-0.672	107.963	-18.909	1.867	-1.943	1.29	15.527	0.098	22.488
1988	7.102	144.984	0.236	12.506	4.008	11.058	3.967	107.975	0.0111	1.963	5.141	1.353	15.696	0.102	3.956
1989	7.102	158.565	9.367	14.644	17.095	13.054	18.05	119.746	10.901	2.72	38.563	1.715	18.574	0.109	6.445
1990	7.102	199.628	25.896	14.77	0.86	13.704	4.979	108.712	-9.214	2.15	-20.955	1.077	14.556	0.126	15.634
1991	7.757	251.745	26.107	10.894	-26.242	8.459	-38.273	196.831	81.057	2.497	16.139	0.997	22.92	0.042	65.907
1992	9.127	285.595	13.446	13.54	24.288	11.517	36.15	211.968	7.69	3.822	53.063	1.338	28.227	0.054	26.428
1993	9.127	320.675	12.283	18.501	36.639	14.945	29.764	175.63	-17.143	5.586	46.153	1.741	30.192	0.085	56.613
1994	16	397.006	23.803	22.823	23.36	19.67	31.615	214.783	22.292	6.004	7.482	1.512	26.306	0.091	7.623
1995	16	424.823	7.006	26.867	17.718	23.893	21.469	226.869	5.627	6.97	16.089	1.64	25.942	0.105	14.998
1996	16	443.504	4.397	26.006	-3.204	23.71	-0.765	221.965	-2.1616	4.447	-36.198	1.002	17.099	0.106	1.426
المتوسط	8.865	212.864	13.682	14.321	11.51	12.357	13.652	136.929	11.947	3.228	8.381	1.7	23.019	0.09	6.433

*المصدر: التقارير السنوية للبنك الأهلي الأردني للسنوات 1981-1996.

مقارنة بنك الأعمال مع البنك الأهلي لفترة ما قبل الاندماج:

من خلال الجداول (4) و(5) يمكننا مقارنة كل من بنك الأعمال والبنك الأهلي مستخدمين نفس مقاييس الأداء السابقة، مع الأخذ بعين الاعتبار أن سنوات التقييم بالنسبة للبنك الأهلي سيتم اعتبارها منذ عام (1989) ليتم مقارنتها مع بنك الأعمال لنفس العام.

فيما يخص معدل العائد على الموجودات نجد أن المعدل لدى بنك الأعمال (0.498%)، بينما المعدل لدى البنك الأهلي (1.377%)، ويعود السبب إلى أن معدل نمو الربح قبل الضريبة لدى البنك الأهلي كبير بالنسبة لبنك الأعمال، حيث كان لدى البنك الأهلي (15%)، بينما المعدل لدى بنك الأعمال (-46%)، أي يوجد تراجع لدى بنك الأعمال، وكذلك كان معدل نمو الموجودات لدى الأعمال أكبر منه لدى الأهلي، مما أدى إلى زيادة معدل العائد على الموجودات لدى الأهلي عنه لدى بنك الأعمال.

أما معدل هامش الربح فكان (22.977%)، لدى البنك الأهلي، و(7.234%) لدى بنك الأعمال، ويعود السبب أيضا إلى أن معدل نمو الربح قبل الضريبة أكبر لدى البنك الأهلي عنه لدى بنك الأعمال، وكذلك معدل نمو الإيرادات لدى الأعمال أكبر منه لدى البنك الأهلي، مما أدى إلى تفوق البنك الأهلي في معدل هامش الربح على بنك الأعمال كما هو الحال في معدل العائد على الموجودات.

وفيما يخص رأس المال نجد أن معدل رأس المال لدى البنك الأهلي (8.865)، مليون دينار بينما المعدل لدى بنك الأعمال (4.814) مليون دينار، لأن رأس مال البنك الأهلي قبل الدمج كان (16) مليون دينار بينما لدى بنك الأعمال (6) مليون دينار.

وفيما يتعلق بمجموع الموجودات نجد أن المعدل لدى البنك الأهلي (310.192) مليون دينار بينما لدى بنك الأعمال كان (112.157) مليون دينار وبالنسبة لصافي الإيرادات نجد أن معدلها لدى البنك الأهلي (18.5) مليون دينار سنوياً بينما لدى بنك الأعمال (7.231) مليون دينار حيث حققت معدل نمو لدى الأهلي بواقع (16.119%) سنوياً، بينما لدى بنك الأعمال كان معدل نموها أكبر حيث وصل إلى (25.759%) سنوياً.

وأخيرا فيما يخص متوسط إجمالي التكاليف نجد هذا المعدل لدى البنك الأهلي وبنك الأعمال تقريباً متساوياً حيث حقق كلا البنكين معدل (0.09) دينار وكذلك معدل نمو متقارب.

مما سبق نجد أن البنك الأهلي متفوق على بنك الأعمال في المقاييس كافة باستثناء متوسط إجمالي التكاليف، حيث كان متساوياً لدى البنكين.

مقاييس الأداء لدى البنك الأهلي بعد الاندماج:

من خلال الجدول رقم (6) نجد أن مقاييس الأداء لدى البنك الأهلي قد اختلفت لفترة ما بعد الدمج عنه لفترة ما قبل الدمج، ففيما يتعلق بمعدل العائد على الموجودات نجد أنه (-0.2%) وهو معدل سلبي كما يلاحظ ويعود السبب في هذا إلى أن معدل نمو الموجودات اكبر بكثير جداً من معدل نمو الربح قبل الضريبة، حيث حقق الأخير تراجعاً كبيراً جداً، لأن البنك بدأ يحقق خسائر اعتباراً من عام (1999)، إضافة إلى أن النمو الكبير في الموجودات كان بالتأكيد في جانب الموجودات غير المربحة حيث كان معدل النمو (23.936%) سنوياً وفيما يتعلق بمعدل هامش الربح نجد أن البنك قد حقق تراجعاً بواقع (-3.289%) سنوياً، ويعود السبب في ذلك إلى أن معدل نمو الربح قبل الضريبة كان سلبياً وكبيرا ومعدل نمو الإيرادات

كانت قليلاً، حيث كان معدل النمو (3.186%) سنوياً، مما أدى إلى إعطاء هامش صافي ربح سلبي.

أما قاعدة رأس المال فقد ارتفعت إلى (42) مليون دينار لفترة ما بعد الدمج وكذلك الحال بالنسبة لمجموع الأصول أو الموجودات حيث بلغ معدله السنوي (1063.751) مليون دينار بمعدل نمو (23.936%) سنوياً.

وفيما يخص الإيرادات فقد ارتفعت لتحقق معدل (59.787) مليون دينار وبمعدل نمو (3.186%) سنوياً.

وأخيرا بالنسبة لمتوسط إجمالي التكاليف نجد أن المعدل كان (0.101) دينار وحققت تراجعاً بمعدل (-8.790%) سنوياً، ويعود السبب إلى أن معدل نمو الودائع كان اكبر من معدل نمو التكاليف حيث كان معدل نمو الودائع (20%) بينما معدل نمو التكاليف (9.157%) سنوياً.

الموجودات غير المربحة هي:الموجودات التي لا تعطي ربحاً مباشراً كما تعطي محفظة الأوراق المالية، والتسهيلات الائتمانية.

جدول رقم (6)

مؤشرات الأداء لدى البنك الأهلي لفترة ما بعد الدمج *

السنة	رأس المال مليون دينار	الموجودات		إيرادات		تكاليف		الودائع		ربح قبل ضريبة		معدل العائد	هامش الربح	متوسط إجمالي التكاليف	
		الموجودات مليون دينار	معدل نمو%	إيرادات مليون دينار	معدل نمو%	تكاليف مليون دينار	معدل نمو%	الودائع مليون دينار	معدل نمو%	ربح قبل ضريبة مليون دينار	معدل نمو%	على الموجودات		متوسط اجمالي التكاليف	معدل نمو%
1997	42	582.322	0	52.082	0	48.197	0	417.579	0	5.496	0	0.943	10.552	0.115	0
1998	42	805.318	38.294	75.807	45.553	73.104	51.677	555.352	32.993	4.821	-12.287	0.598	6.359	0.131	14.048
1999	42	910.952	13.117	79.897	5.395	96.647	32.204	615.639	10.855	-15.831	-428.376	-1.737	-19.814	0.156	19.258
2000	42	1184.809	30.062	39.232	-50.896	39.531	-59.097	751.765	22.111	0.532	-103.36	0.044	1.356	0.052	-66.504
2001	42	1353.923	14.273	44.213	12.696	44.213	11.843	857.656	14.085	-0.468	-187.97	-0.034	-1.058	0.051	-1.965
المتوسط	42	1063.751	23.936	59.787	3.186	63.373	9.157	695.103	20.011	-2.736	-182.997	-0.282	-3.289	0.101	-8.79

*المصدر:التقارير السنوية للبنك الأهلي الاردني لسنوات1997-2001.

مقارنة أداء البنك الأهلي قبل الاندماج وبعده :

سيقوم الباحث بمقارنة أداء البنك الأهلي قبل الاندماج وبعده لتقييم تجربة الاندماج هذه وأثرها في أداء البنك الأهلي، وذلك باستخدام مقاييس الأداء السابقة، مع الأخذ بعين الاعتبار أن سنوات ما بعد الدمج كانت (5) سنوات، وما قبله كانت (16) عاماً.

لذا سيقوم الباحث بمقارنة أداء البنك الأهلي لمدة خمس سنوات فقط قبل الاندماج مع خمس سنوات بعد الاندماج، بحيث تكون فترة قبل الاندماج من (1992-1996) وفترة ما بعد الاندماج لتكون من (1997-2001) وذلك من خلال الجدول رقم (7) وبالرجوع للجدول رقم (6) أيضا.

فبالنسبة لمعدل العائد على الموجودات نلاحظ أن المعدل بعد الاندماج قد أصبح سلبياً بواقع (-0.282%)، بينما كان المعدل قبل الدمج (1.447%)، والسبب يعود إلى أن معدل الربح قبل الضريبة كان موجباً في الفترة قبل الدمج بواقع (5.365) مليون دينار وبمعدل نمو (6.7%)، بينما معدل الربح قبل الضريبة لفترة بعد الاندماج كان سلبياً أي أن البنك كان يحقق خسائر سنوية وخصوصاً للأعوام (1999-2001) وكذلك معدل الموجودات السنوي كان كبيراً للفترة بعد الدمج بواقع (1063.751) مليون دينار ومعدل نمو (23.9%) سنوياً، بينما المعدل قبل الدمج كان (374.320) مليون دينار وبمعدل نمو (9.498%) سنوياً.

كذلك الحال بالنسبة لهامش الربح حيث حقق معدلاً سلبياً بعد الدمج عنة ما قبل الدمج، ويعود السبب إلى أن معدل نمو الربح قبل الضريبة كان سلبياً في كل السنوات بعد الدمج، حيث حقق البنك خسائر كما أشرنا سابقاً، مما انعكس على معدل هامش الربح.

أما معدل رأس المال فقد أرتفع إلى (42) مليون دينار مقابل (13.250) ملون دينار قبل الدمج.

وأيضا معدل الموجودات الذي ارتفع من (374.320) مليون دينار إلى (1063.751) مليون دينار بعد الدمج، ولكن هذه الموجودات لم تكن في معظمها من الموجودات المربحة، مما انعكس سلباً على مؤشرات الأداء السابقة.

أما صافي الإيرادات فقد حققت معدلاً سنوياً (59.787) مليون دينار بعد الدمج، وبمعدل نمو (3.186%) سنويا دينار، حيث كان معدلها قبل الدمج (21.547) مليون دينار، لكن بمعدل نمو أكبر بواقع (14.9%) سنوياً.

أما متوسط إجمالي التكلفة فقد بلغ المعدل بعد الدمج (0.101) دينار، بمعدل تراجع سنوي بواقع (8.709%)، بينما كان المعدل قبل الدمج أقل من ذلك، حيث بلغ (0.088) دينار وبمعدل نمو (16.13%) سنوياً، ويعود السبب في ذلك إلى أن معدل نمو الودائع قبل الدمج (1.723%) بينما معدل النمو بعد الدمج كان (20%) سنوياً بالمقابل معدل نمو التكاليف قبل الدمج كان (16.416%)، بينما المعدل بعد الدمج أصبح (9.157%)، مما أدى إلى ارتفاع معدل متوسط إجمالي التكاليف لفترة ما بعد الدمج.

جدول رقم (7)

مقاييس الأداء لدى البنك الأهلي للفترة 1992-1996 *

السنة	رأس المال مليون دينار	الموجودات		إيرادات		تكاليف		الودائع		ربح قبل الضريبة		معدل العائد على الموجودات	هامش الربح	متوسط إجمالي التكاليف	
		الموجودات مليون دينار	معدل نمو%	إيرادات مليون دينار	معدل نمو%	تكاليف مليون دينار	معدل نمو%	الودائع مليون دينار	معدل نمو%	ربح قبل ضريبة مليون دينار	معدل نمو%			متوسط اجمالي التكاليف	معدل نمو%
1992	9.127	285.595	0	13.54	0	11.517	0	211.968	0	3.822	0	1.338	28.227	0.054	0
1993	9.127	320.675	12.283	18.501	36.639	14.945	29.764	175.63	-17.143	5.586	46.153	1.741	30.192	0.085	56.613
1994	16	397.006	23.803	22.823	23.36	19.67	31.615	214.783	22.292	6.004	7.482	1.512	26.306	0.091	7.623
1995	16	424.823	7.006	26.867	17.718	23.893	21.469	226.869	5.627	6.97	16.089	1.64	25.942	0.105	14.998
1996	16	443.504	4.397	26.006	-3.204	23.71	-0.765	221.965	-2.1616	4.447	-36.198	1.002	17.099	0.106	1.426
المتوسط	13.25	374.32	9.498	21.547	14.902	18.747	16.416	210.243	1.723	5.365	6.705	1.447	25.553	0.088	16.132

* المصدر:التقارير السنوية للبنك الأهلي الأردني للسنوات 1992-1996.

من خلال ما تقدم نجد أن نتائج عملية الدمج على أداء البنك الأهلي سلبية فيما يتعلق بمعدل العائد على الموجودات ومعدل هامش الربح، إضافة إلى معدل نمو سلبي في الإيرادات وزيادة في الموجودات غير المربحة، وارتفاع في معدل متوسط إجمالي التكاليف نتيجة لزيادة التكاليف الكلية الناتجة عن وجود ودائع كبيرة وذات معدل نمو عال، مما أدى إلى زيادة التكلفة لعدم توظيف هذه الأموال في مجالات مربحة، رغم أن فترة ما بعد الدمج شهدت زيادة في حجم القروض، حيث بلغ معدل نسبة القروض إلى الودائع لهذه الفترة (71%)، بينما لفترة ما قبل الدمج نجد أن نسبة الودائع إلى القروض (64%)، وهذا يؤكد وجود زيادة في القروض غير العاملة وهي القروض التي يتم تعليق فوائدها نتيجة لوجود تعثر في سداد هذه القروض، والذي ينعكس سلباً على الإيرادات وبالتالي على الأرباح، ويمكن القول أن البنك الأهلي لم يستفد من عملية الدمج التي حصلت حسب المقاييس المستخدمة لتقييم عملية الاندماج.

مقارنة البنوك المندمجة مع البنوك غير المندمجة:

من الواضح من خلال تقييم تجربتي الاندماج في الأردن كما أوضحنا فيما مضى أن نتائج عمليات الاندماج لم تكن حسب ما هو متوقع نظرياً، حيث لم يعطي الاندماج أية نتائج إيجابية في مؤشرات الأداء التي تم دراستها وتحليلها، وقد يعود السبب في ذلك إلى أن عمليات الاندماج الحاصلة كانت بسبب ظروف خاصة بكل عملية، حيث إن اندماج الأردن والخليج كان بسبب حدوث التعثر المصرفي في كل من البنك الدامج وهو الأردن والخليج والمدموج وهو بنك المشرق كما أسلفنا.

أما بخصوص اندماج بنك الأعمال مع البنك الأهلي نجد أن السبب الرئيس يعود إلى قرار البنك المركزي الأردني كما أسلفنا في هذا الفصل، والذي ينص على ضرورة رفع رأس المال إلى (20) مليون دينار ضمن فترة زمنية محددة لا تتجاوز سنتين، مما حدا ببنك الأعمال للاندماج مع البنك الأهلي، لأنه لم يكن بالإمكان رفع رأس المال إلى (20) مليون دينار ضمن الفترة التي حددها البنك المركزي.

ولكي نستطيع أن نقيم هاتين التجربتين بشكل أكثر عمقاً، ولكي نعزز النتيجة أعلاه تم مقارنة أداء البنوك التي حصل لديها اندماج مع البنوك التي لم يحصل لديها اندماج، مستخدمين بذلك مقاييس الأداء نفسها وللفترة بعد الاندماج، حيث سيتم مقارنة بنك الأردن والخليج مع باقي البنوك بعد عام الدمج وهو عام (1994)، وبالنسبة للبنك الأهلي بعد عام (1997).

مقارنة بنك الأردن والخليج مع باقي البنوك الأردنية:

من خلال الجدول رقم (8) وعند مقارنة بنك الأردن والخليج مع باقي البنوك الأردنية، وفيما يتعلق بمعدل الموجودات نجد أن معدل الموجودات للبنوك الأردنية للفترة (1994-2001)، وهي فترة ما بعد الاندماج كان (1075.446) مليون دينار، بينما معدل موجودات بنك الأردن والخليج كان يقارب فقط (20%)، من معدل البنوك الأردنية تقريباً، وإذا استثنينا من هذا المعدل كل من معدل البنك العربي والإسكان لأنهما أكبر البنوك الأردنية في معدل الموجودات، نجد أن معدل الموجودات للبنوك الأردنية (344.010) مليون دينار وهو أيضا أكبر من معدل موجودات بنك الأردن والخليج رغم أن موجودات البنك ناتج عن اندماج موجودات بنكين، وإذا قارنا بنك

الأردن والخليج مع أكبرها في معدل الموجودات نجد أن موجودات البنك العربي وهو أكبرها تفوق موجودات الأردن والخليج بحدود ستة أضعاف تقريباً، وموجودات بنك فيلادلفيا للاستثمار وهو أقلها نجد أن معدل موجودات بنك الأردن والخليج تفوق معدل موجودات بنك فيلادلفيا للاستثمار بأكثر من الضعف، مع الأخذ بعين الاعتبار حداثة بنك فيلادلفيا والذي تأسس عام (1993) مقارنة مع بنك الأردن والخليج.

ومن الملاحظ أيضا أن بنك الأردن والخليج قد احتل الموقع الثاني عشر في معدل الموجودات من حيث ترتيب البنوك الأردنية قيد الدراسة والبالغة سبعة عشر بنكاً، أما بخصوص المقياس الثاني وهو هامش الربح، فقد كان معدل البنوك الأردنية لنفس الفترة المشار إليها أعلاه (11.270 %)، بينما حقق بنك الأردن والخليج معدل هامش ربح سلبي بحدود (12%)، وهو مؤشر سلبي وواضح في أداء المصرف مقارنة مع باقي البنوك، حيث حقق البنك العربي أعلاها وبلغ معدلها السنوي بحدود (45%)، أما إذا استثنينا البنك العربي نجد أن المعدل للبنوك مجتمعة كان (9%) وهو مرتفع بالنسبة لما حققه بنك الأردن والخليج، والذي احتل الموقع السادس عشر بين البنوك الأردنية. أما إذا قارنا بنك الأردن والخليج مع أقلها معدلاً من حيث هامش الربح نجد أن بنك الشرق الأوسط للاستثمار كان أقلها معدلاً، حيث حقق معدل هامش ربح سنوي سالب لنفس الفترة بواقع (15.2%)، وهو مؤشر سلبي أيضا يدل على التعثر الحاصل في هذا المصرف رغم حداثته، حيث إنه تأسس عام (1993). إضافة إلى وجود مصارف أخرى لديها معدل سالب، وهي بنك الاتحاد للادخار والاستثمار، وبنك فيلادلفيا والعقاري العربي، مما يدل على وجود أداء غير سليم لدى هذه المصارف.

وفيما يتعلق بمقياس متوسط إجمالي التكاليف نجد أن المعدل للبنوك (0.106) دينار بالنسبة للودائع، في حين حقق بنك الأردن والخليج معدلاً متوسط تكاليف بواقع (0.113) دينار وهو أكبر من معدل البنوك الأردنية، علماً بأن أقلها كان البنك العربي الذي حقق معدل (0.02) دينار وهو ما يعادل (17%) من معدل تكاليف بنك الأردن والخليج وكذلك بالنسبة لأعلى البنوك فقد حقق بنك الاتحاد للادخار والاستثمار معدل أعلى من بنك الأردن والخليج حيث بلغ (0.211) دينار أي ما يعادل تقريباً ضعف ما حققه بنك الأردن والخليج، ويعود ارتفاع معدل متوسط إجمالي التكاليف إلى أن نسبة نمو التكاليف أكبر من نسبة نمو الودائع.

أما فيما يتعلق بالإيرادات نجد معدل الإيرادات السنوية للبنوك الأردنية كافة (45.4) مليون دينار، بينما حقق بنك الأردن والخليج معدل إيرادات سنوية أقل، حيث حقق (17.857) مليون دينار للسنوات بعد الاندماج. وإذا استثنينا كلاً من البنك العربي وبنك الإسكان وهما البنكان اللذان حققا أعلى معدل، نجد أن معدل البنوك الأردنية كان 21.5 مليون دينار وهو أيضا أكبر من معدل بنك الأردن والخليج.

وإذا قارنا بنك الأردن والخليج مع أعلى البنوك وهو البنك العربي نجد أنه حقق معدل إيرادات سنوية بحدود سبعة عشر ضعف ما حققه بنك الأردن والخليج. وإذا قارنا أيضا بنك الأردن والخليج مع أقل البنوك وهو بنك الشرق الأوسط للاستثمار حيث حقق معدل إيرادات سنوي بحدود 5 مليون دينار بما يعادل (33%) مما حققه بنك الأردن والخليج لفترة الدراسة نفسها.

وأما بالنسبة لقاعدة رأس المال نجد إن معدل البنوك الأردنية كان (20.470) مليون دينار وهو أقل من معدل بنك الأردن والخليج لفترة

الدراسة نفسها، وإذا استثنينا كلاً من البنك العربي وبنك الإسكان نجد أن معدل رأس المال للبنوك كان (14.3) مليون دينار، وهو أقل من معدل بنك الأردن والخليج، ولمقارنة بنك الأردن والخليج مع أكبر البنوك الأردنية من حيث رأس المال نجد أن أكبرها كان بنك الإسكان، حيث حقق معدل رأس مال سنوي (64) مليون دينار، أي أكثر من ضعفي راس مال بنك الأردن والخليج، بينما أقلها كان ستي بنك حيث حقق معدل (8.662) مليون دينار وهو ما يعادل (32%) من رأس مال بنك الأردن والخليج بعد الاندماج.

وأخيرا فيما يتعلق بمعدل العائد على الموجودات (ROA) نجد أن المعدل للبنوك الأردنية كافة كان (0.76%)، بينما كان هذا المعدل لدى بنك الأردن والخليج لفترة ما بعد الاندماج(-0.568%)، بينما حقق البنك البريطاني للشرق الأوسط أو بنك (HSBC) أكبرها بواقع (1.873%) وأقلها كان بنك فيلادلفيا للاستثمار حيث حقق معدلاً سالباً يقارب ما حققه بنك الأردن والخليج.

مما سبق ومن خلال دراسة مؤشرات أو مقاييس الأداء السابقة نجد أن بنك الأردن والخليج قد حقق نتائج أقل من معدل البنوك الأردنية في معظم المقاييس للفترة (1994-2001) قيد الدراسة وهي فترة ما بعد الاندماج، أي أن الاندماج الذي حصل لدى البنك لم يعط النتائج المتوقعة، وقد يعود السبب في ذلك إلى أن الغاية من عملية الاندماج لم تكن بهدف الاستفادة من العوائد والميزات التي تنتج عن عملية الدمج، وإنما كان الهدف من أجل حل مشكلة التعثر التي كان يعاني منها كل من بنك المشرق المدموج وبنك الأردن والخليج الدامج، خصوصاً لفترة قبل الاندماج وخوفاً من عمليات التصفية التي يمكن اتخاذها كحل للتعثر المصرفي من قبل السلطات النقدية ممثلة بالبنك المركزي الأردني.

جدول رقم (8)

مقارنة البنوك في مقاييس الأداء مع بنك الأردن والخليج*

اسم البنك	معدل الموجودات مليون دينار	معدل هامش الربح%	متوسط أجمالي التكلفة	معدل الإيرادات مليون دينار	قاعدة راس المال مليون دينار	معدل العائد على الموجودات%
الأردن والخليج بعد الاندماج**	221.57	-11.89	0.113	17.857	26.926	-0.568
العربي	11436.671	44.646	0.02	316.703	62.625	1.245
الإسكان	1357.806	15.124	0.09	109.013	64	1.213
الإسلامي	710.71	24.362	.0.028	19.525	18.749	0.599
الأردن	573.077	13.424	0.095	44.86	17.621	1.011
القاهرة عمان	726.475	11.085	0.086	59.48	15.625	0.902
الاستثمار العربي	264.281	14.337	0.104	18.696	16.25	1.008
الأردني الكويتي	350.093	12.756	0.107	31.319	16.25	1.166
الأردني للاستثمار والتمويل	272.374	10.363	0.092	21.221	15.454	0.8
البريطاني	245.215	21.361	0.087	21.414	10.25	1.873
الاتحاد للادخار الاستثمار	214.885	-1.537	0.211	15.499	15.9	-0.185
كرندليز	214.277	12.379	0.087	16.177	9.813	0.762
المؤسسة العربية المصرفية	228.686	4.69	0.099	15.57	17.42	0.313
العقاري العربي	189.911	-6.787	0.126	16.428	11.427	-0.45
ستي بنك	273.297	26.311	0.069	7.619	8.662	1.363
فيلادلفيا لاستثمار	93.525	-6.943	0.141	7.893	17.497	-0.6
الشرق الأوسط للاستثمار	55.864	-15.254	0.188	5.019	9.988	0
المعدل بعد عام 1994 **	1075.446	11.269	0.106	45.402	20.470	0.688

*المصدر:التقارير السنوية للبنوك الأردنية.

مقارنة البنك الأهلي بعد الاندماج مع باقي البنوك الأردنية:

في هذا الجزء سيتم مقارنة أداء البنك الأهلي الأردني بعد الاندماج مع باقي البنوك الأردنية للفترة (1997-2001) وحسب ما هو وارد في الجدول رقم(9) مستخدماً مقاييس نفسها الأداء التي استخدمت سابقاً.

يلاحظ من الجدول رقم (9) فيما يختص بمعدل الموجودات نجد أن المعدل السنوي للبنوك الأردنية كان (1133.571) مليون دينار، بينما معدل موجودات البنك الأهلي الأردني كان (1063.751) مليون دينار وهو أقل من المعدل العام، أما إذا استثنينا أكبر هما وهما البنك العربي وبنك الإسكان يكون المعدل السنوي (335.9) مليون دينار، ونجد أن البنك الأهلي قد حقق 3 أضعاف هذا المعدل وهو مِؤشر إيجابي ناتج عن عملية الدمج لأنه ضم موجودات مصرفين.

أما إذا قارنا البنك الأهلي الأردني مع أكبرها وهو البنك العربي الذي حقق معدل موجودات سنوي (12702.7) مليون دينار أي ما يقارب (12) ضعف موجودات البنك الأهلي، في حين أن أقلها كان اقلها بنك الشرق الأوسط للاستثمار الذي حقق معدلاً سنوياً (61.344) مليون دينار، وهو ما يعادل (5%) من معدل موجودات البنك الأهلي بعد الاندماج، مع الأخذ بعين الاعتبار حداثة تأسيس بنك الشرق الأوسط للاستثمار الذي تأسس عام (1990).

أما معدل هامش الربح فقد حققت البنوك الأردنية تقريباً معدل (11.9%) سنوياً في حين أن معدل البنك الأهلي الأردني كان سالباً (3.228%)، وإذا استثنينا من الدراسة كلاً من البنك العربي وبنك الإسكان نجد أن المعدل السنوي للبنوك الأردنية (9%) وهو أيضا أكبر بكثير من معدل البنك الأهلي.

وإذا قارنا البنك الأهلي مع أكبرها في معدل هامش الربح وهو البنك العربي فلا مجال للمقارنة، حيث نجد أن معدل البنك العربي وهو أعلاها (45.3%)، أما إذا قارناه مع أقلها وهو بنك الشرق الأوسط للاستثمار الذي حقق معدلاً سالباً (22%)، وهو مؤشر سالب بالنسبة لكلا البنكين.

أما بالنسبة لمعدل متوسط إجمالي التكاليف نجد أن معدل البنوك الأردنية كان (0.097) دينار بينما حقق البنك الأهلي معدل (0.109) دينار وهو أكبر من معدل البنوك الأردنية، حيث بلغ البنك العربي اقل معدل متوسط أجمالي تكاليف بواقع(0.026)دينار، بينما حقق بنك الشرق الأوسط للاستثمار أعلى معدل بواقع (0.174) دينار وهو معدل مرتفع مقارنة مع معدل البنوك بشكل عام، ويعود سبب ارتفاع هذا المعدل إلى أن معدل نمو التكاليف أكبر من معدل نمو الودائع، مما يؤدي إلى ارتفاع متوسط إجمالي التكاليف(ATC).

وفيما يتعلق بمعدل الإيرادات السنوي نجد أن معدل البنوك الأردنية كان (51.242) مليون دينار، بينما حقق البنك الأهلي معدل سنوي بواقع (58.246) مليون دينار وهو أكبر من المعدل العام للبنوك الأردنية، وإذا قارنا البنك الأهلي مع البنوك الأردنية مستثنين أكبرها، وهما العربي والإسكان نجد أن المعدل السنوي للبنوك كان (25) مليون دينار سنوي، أي أن معدل البنك الأهلي فاق معدل البنوك بأكثر من الضعف.

أما إذا قارنا البنك الأهلي مع أكبرها وهو البنك العربي نجد أن البنك العربي قد حقق معدلاً بواقع (348.133) مليون دينار ما يعادل (6) أضعاف ما حققه البنك الأهلي، وكان اقل البنوك في هذا المقياس هو بنك الشرق الأوسط للاستثمار الذي حقق ما يعادل (10%) من معدل البنك الأهلي الأردني للفترة المشار إليها.

وفيما يختص بقاعدة رأس المال نجد أن معدل البنوك الأردنية كان (25.350) مليون دينار، بينما معدل البنك الأهلي الأردني كان (42) مليون دينار، وإذا استثنينا أيضا كلاً من البنك العربي وبنك الإسكان نجد أن المعدل السنوي للبنوك كافة (17.3) مليون دينار وهو ما يعادل (41%) من معدل رأس مال البنك الأهلي.

ولمقارنة البنك الأهلي مع أكبر هذه البنوك نجد أن بنك الإسكان حقق أعلى معدل، حيث كان معدلة (90) مليون دينار وهو أكبر من ضعف رأسمال البنك الأهلي، في حين كان أقل البنوك معدلاً هو ستي بنك، حيث حقق معدل رأسمال سنوي بواقع (10) مليون دينار وهو ما يعادل (23.8%) من معدل رأسمال البنك الأهلي الأردني.

وأخيرا فيما يختص بمؤشر معدل العائد على الموجودات نجد أن المعدل العام للبنوك الأردنية كان (0.79%) بينما حقق البنك الأهلي الأردني معدل سالب بواقع (0.283%) والذي يفسر وجود موجودات لدى البنك لا تعطي أية أرباح تشغيلية وأن معدل الموجودات المربحة أقل من معدل الموجودات غير المربحة.وإذا استثنينا أيضا كلاً من البنك العربي وبنك الإسكان نجد أن معدل باقي البنوك كان (0.711%) وهو أكبر بكثير من معدل البنك الأهلي الأردني، الذي حقق أقل معدل في البنوك الأردنية كافة، في حين حقق سيتي بنك معدلاً موجباً (1.5%) سنوي وأقلها كان البنك الأهلي الأردني كما أسلفنا .

مما سبق نجد أن نتائج عملية الدمج لدى البنك الأهلي الأردني لم تعط مؤشرات أداء وإنتاجية كبيرة. حيث إنها أعطت مؤشر هامش ربح ومعدل عائد على الموجودات سالبين مقارنة مع معدل البنوك الأردنية التي لا يوجد لديها حالات اندماج، إضافة إلى أن البنك الأهلي الأردني كما

أسلفنا كان من بين البنوك المرتبطة بعملية التسهيلات الائتمانية عام (2001) في الأردن مما أثرت كثيراً في أداء وإنتاجية البنك وبالتالي أعطت نتائج سلبية في كل من معدل هامش الربح ومعدل العائد على الموجودات.

جدول رقم (9)

مقارنة البنوك في مقاييس الأداء مع البنك الأهلي الأردني بعد الدمج*

اسم البنك	معدل الموجودات مليون دينار	معدل هامش الربح%	متوسط أجمالي التكاليف	معدل الإيرادات مليون دينار	راس المال مليون دينار	معدل العائد على الموجودات%
الأهلي/بعد الاندماج**	1063.751	-3.228	0.109	58.246	42	-0.283
العربي	12702.681	45.305	0.026	348.133	73.8	1.251
الإسكان	1529.967	17.564	0.095	126.677	90	1.451
الإسلامي	775.012	15.587	0.531	22.499	21.246	0.392
الأردن	640.575	13.69	0.112	48.862	21.894	0.98
القاهرة عمان	816.981	8.733	0.094	69.181	19	0.792
الاستثمار العربي	287.229	13.102	0.112	20.532	20	0.933
الأردني الكويتي	410.561	14.377	0.113	37.382	20	1.351
الأردني للاستثمار والتمويل	318.44	6.366	0.098	25.249	19.025	0.531
البريطاني	278.908	15.868	0.089	23.924	12.4	1.343
الاتحاد للادخار الاستثمار	235.259	3.101	0.098	16.948	20	0.167
كرندليز	236.383	8	0.093	17.869	11.8	0.34
المؤسسة المصرفية	255.076	9.299	0.111	20.008	20	0.74
العقاري العربي	214.482	3.118	0.126	19.105	12	0.353
ستي بنك	375.568	31.811	0.066	8	10	1.5
فيلادلفيا لاستثمار	115.248	6.21	0.116	9.673	22.015	0.536
الشرق الأوسط للاستثمار	61.344	-22.096	0.174	5.834	12.378	0
المعدل	1133.571	11.877	0.128	51.242	25.347	0.791

*المصدر: التقارير السنوية للبنوك الأردنية.

ملحوظة: ** بعد عام 1997

الفصل الرابع

تقدير الحجم الأمثل للبنك التجاري في الأردن

سيتم في هذا الفصل عرض كيفية تقدير الحجم الأمثل للبنك التجاري في الأردن، وكذلك تحليل هيكل التكاليف في البنوك الأردنية، إضافة إلى تقدير وتحليل دوال التكاليف فيها، وأخيراً تحديد الحجم الأمثل للبنك التجاري في الأردن.

الحجم الأمثل Optimal Size:

يعرف الحجم الأمثل بأنه عدد الوحدات المنتجة عند أدنى نقطة لمنحنى دالة متوسط التكلفة الكلية Average Total Cost، والتي تحقق أعظم إنتاج ممكن بأقل كلفة متوسطة. حيث إن متوسط إجمالي التكلفة يتناقص في البداية مع زيادة الإنتاج ويصل إلى أدناه عند النقطة المشار إليها أعلاه. ويعود السبب في تناقص متوسط إجمالي التكلفة إلى وجود ما يعرف باقتصاديات الحجمEconomies of Scale والتي تعود إلى:

1- إن حجم الإنتاج الكبير يؤدي إلى استغلال الطاقات الإنتاجية كافة على أكمل وجه.
2- إن حجم المنشأة الكبير يمكنها من شراء التكنولوجيا المتطورة، والاستفادة من التخصص وتقسيم العمل.
3- إن حجم المنشأة الكبير يزيد من قدرتها التفاوضية والحصول على خصم كبير عند شراء أية مواد أو مستلزمات أو أجهزة بكمية كبيرة.

أما فيما يتعلق بالإنتاج في النقطة الأكبر من نقطة الحجم الأمثل ، فإن الإنتاج بعد هذه النقطة يعاني من تزايد متوسط إجمالي التكلفة نتيجة لعوامل سلبية مثل الروتين والبيروقراطية والتوسع في الإنفاق المظهري وسوء التنسيق والمتابعة الإدارية، وتزايد الطلب على المواد الأولية اللازمة للإنتاج، وهي ماتعرف باللاوفورات الاقتصادية Diseconomies of Scale.

هذا بشكل عام، أما فيما يتعلق بالحجم الأمثل للبنك التجاري فهو حجم الودائع لدى البنك التجاري التي يجب على المصرف تحقيقها والتي من خلالها يكون متوسط إجمالي التكلفة اقل ما يمكن، بمعنى أن المصرف استفاد من اقتصاديات الحجم بالشكل الأمثل، وأصبح المصرف يحقق أدنى مستوى لمتوسط إجمالي التكلفة. وهذا الحجم مهم بالنسبة للبنك التجاري، حيث إن تحديد هذا الحجم سيبين لنا فيما إذا كان هناك ضرورة للاندماج أم لا، إذ كلما ابتعد البنك عن الحجم الأمثل كان الاندماج مهماً. ويتم تقدير الحجم الأمثل عن طريق تقدير دالة التكاليف لكل بنك تجاري بإستخدام طريقة المربعات الصغرى العاديه (OLS) كما يلي:

$$TCi = f(Qi) \ldots\ldots(1)$$

حيث ان:

TCi: التكلفة الكلية للمصرف في القطاع المصرفي الأردني.

Qi: إجمالي الودائع مصرف.

بعد ذلك سيتم تحديد دالة التكاليف المتوسطة (ATC) لكل مصرف من خلال المعادلة التالية:

$$ATCi = TCi/Qi \ldots\ldots(2)$$

ولغاية تحديد الحجم الأمثل يتم إجراء تفاضل للمعادلة رقم (2) كما يلي:

$$dATCi/dQi=0$$

حيث سيتم تحديد Q^*i والتي تمثل الحجم الأمثل لكل مصرف أو ما يسمى Optimal Size فإذا كان $Q_i > Q^*$ لا يوجد اقتصاديات حجم وإذا كان العكس اي $Q_i < Q^*$ فأنه يوجد اقتصاديات حجم.

وللتأكد من أن هذا هو الحجم الأمثل سيتم أخذ المشتقة الثانية للمعادلة رقم 2 وتقييمها عند Q^*، فإذا كانت الإشارة موجبة فإن هذا يعني أن الكلفة المتوسطة تصل أدنى نقطه لها (نهاية صغرى) مما يؤكد إن Q^* هي الحجم الأمثل.

تحليل هيكل التكاليف في البنوك الأردنية:

سيقوم الباحث في هذا الجزء من الفصل الرابع بدراسة وتحليل هيكل التكاليف للبنوك التجارية في الأردن للفترة (1995-2001)، وذلك من أجل الاطلاع على تركيبة التكاليف لدى البنوك الأردنية ومن أجل مقارنة هذه البنوك مع بعضها البعض، وسيتم تقسيم التكاليف لدى البنوك الأردنية إلى ثلاثة أقسام:

1-الفوائد والعمولات المدينة: وهي الفوائد والعمولات التي يقوم البنك بدفعها للعملاء على حساباتهم المختلفة من جاري وتوفير وودائع لأجل وكذلك الفوائد والعمولات المدفوعة للبنوك الأخرى.

2- المصاريف الإدارية والعمومية وتشمل هذه المصاريف ما يلي:

أ- نفقات الموظفين من رواتب وعلاوات وخدمات طبية.......الخ.

ب- نفقات إدارية مختلفة مثل نفقات البرق والبريد والهاتف قرطاسية، وإيجارات ،ومصاريف قانونية......الخ.

ج- الاستهلاكات والاطفاءات.

3- أخرى: وهي أية نفقات ومصاريف لم يرد ذكرها في البندين (1و2).

من خلال دراسة الجدل رقم (10) نلاحظ أن الفوائد والعمولات المدينة تشكل الجزء الأكبر من إجمالي تكاليف البنوك الأردنية، حيث إنها تشكل ما معدله (61.9%) من أجمالي التكاليف للبنوك أي ما يعادل (51.976) مليون دينار كمعدل للبنوك الأردنية، أما المصاريف الإدارية والعمومية فقد شكلت ما نسبته (27.21%) من إجمالي التكاليف بما يعادل (19.947) مليون دينار، وأخيراً شكلت المصاريف الأخرى ما نسبته (10.83%) أي ما يعادل (7.435) مليون دينار من معدل التكاليف للبنوك الأردنية.

جدول رقم (10)

تحليل هيكل التكاليف في البنوك الأردنية *

اسم البنك	عمولات وفوائد		مصاريف إدارية		أخرى		المجموع
	مدينه مليون دينار	النسبة%	وعمومية مليون دينار	النسبة%	مليون دينار	النسبة%	مليون دينار
ـهلي	58.687	60.879	23.737	24.624	13.975	14.5	96.399
ـربي	532.578	67.836	177.644	22.627	74.877	9.537	785.099
ـكان	58.085	58.088	33.708	33.71	8.201	8.201	99.994
ـردن	26.402	60.4	17.31	39.6	0	0	43.712
ـهرة عمان	34.204	57.064	22.131	36.922	3.605	6.014	59.94
ـ الأردن والخليج	12.295	57.239	6.438	29.972	2.747	12.79	21.48
ـتثمار العربي	12.53	71.319	4.351	24.765	0.688	3.916	17.569
ـردني الكويتي	17.833	60.428	7.57	25.651	4.108	13.92	29.511
ـدني للاستثمار التمويل	16.255	75.506	2.031	9.4342	3.242	15.06	21.528
ـريطاني HSBC	11.363	57.98	4.612	23.533	3.623	18.49	19.598
ـتحاد للادخار والاستثمار	11.743	72.699	4.41	27.301	0	0	16.153
ـنليز	9.364	53.906	5.246	30.2	2.761	15.89	17.371
ـؤسسة العربية المصرفية	11.024	59.457	4.493	24.233	3.024	16.31	18.541
ـقاري العربي ـصري	9.568	57.813	5.071	30.64	1.911	11.55	16.55
ـ بنك	4.563	70.081	1.948	29.919	0	0	6.511
ـلادلفيا	5.131	50.672	2.256	22.279	2.739	27.05	10.126
المتوسط	51.976	61.96	19.947	27.21	7.435	10.83	78.912

*المصدر: التقارير السنوية للبنوك الأردنية للسنوات 1995-2001.

إن ارتفاع الفوائد المدفوعة كنسبة من إجمالي التكلفة يشير إلى أهمية استغلال الودائع بشكل مقبول من أجل تخفيض متوسط التكلفة وبالتالي زيادة المقدرة التنافسية للبنوك.

ومن خلال الجدول (10) نلاحظ أن البنك العربي قد احتل المركز الأول في إجمالي التكاليف، حيث بلغ معدله السنوي في الفوائد والعمولات المدينة (532.6) مليون دينار، ويبلغ هذا المعدل ما نسبته (67.8%) من إجمالي التكاليف، وهذا المعدل أكبر من معدل البنوك الأردنية بسبب استحواذ البنك العربي على أعلى نسبة من إجمالي ودائع البنوك الأردنية، وبالتالي يترتب عليه فوائد وعمولات مدينة أكبر من باقي البنوك، حيث بلغ معدل الودائع لدى البنك العربي (5599.547) مليون دينار من إجمالي ودائع البنوك البالغ (8831.585) مليون دينار، أي ما يعادل (63.3%) من إجمالي الودائع.

أما المصاريف الإدارية والعمومية فقد بلغ أكبرها لدى البنك العربي أيضا بواقع (177.644) مليون أي ما نسبته (22.6%) من إجمالي تكاليف البنك العربي، وأخيراً نجد المصاريف الأخرى تشكل (9.5%) من إجمالي التكاليف وبلغت (74.877) مليون دينار.

وبسبب أن البنك العربي يتميز بضخامة حجم كل من ودائعه وتكاليفه سيقوم الباحث بأستثنائه ودراسة الوضع لباقي البنوك دونه، لنجد أن بنك الإسكان قد احتل المركز الأول من حيث إجمالي التكاليف، حيث بلغ معدل إجمالي التكاليف لدى بنك الإسكان (99.994) مليون دينار، ونجد أيضا أن البنك الأهلي الأردني قد حقق أعلى معدل في العمولات والفوائد المدينة بواقع (58.687) مليون دينار، وتشكل ما نسبته (60.879%) من إجمالي التكاليف وهو معدل يقارب المعدل العام للبنوك الأردنية البالغ

(62%) دون البنك العربي، ويعود السبب في ارتفاع حجم الفوائد والعمولات المدينة لدى البنك الأهلي إلى أن معدل الودائع لدى البنك الأهلي عالٍ حيث بلغ (695.103) مليون دينار وهو ما يشكل (17.9%) من إجمالي ودائع البنوك دون البنك العربي، حيث بلغت في مجملها (3882.058) مليون دينار.

أما بالنسبة للمصاريف الإدارية والعمومية فقد احتل بنك الإسكان المركز الأول، حيث بلغ معدلها لسنوات الدراسة (33.708) مليون دينار وهو ما يعادل (33.71%) من إجمالي التكاليف لدى بنك الإسكان، وأخيراً بالنسبة للنفقات الأخرى نجدها قد بلغت اكبر معدل لدى البنك الأهلي بواقع (13.975) مليون دينار وهو ما يشكل (14.5%) من إجمالي التكاليف لدى البنك الأهلي.

ومن الجدير بالذكر في هذا المجال أن ارتفاع معدل الفوائد والعمولات المدينة لدى أي بنك قد لا تكون ظاهرة صحية، وقد يكون السبب أن البنك يقوم بدفع فوائد أكثر من غيره أو أكثر من سعر السوق، وذلك بسبب وجود مشاكل في السيولة أو وجود تعثر مصرفي، لأن البنك يجب أن يقوم بإقراض نسبة عالية من هذه المبالغ لكي يقوم بتسديد التزاماته تجاه المودعين وتجاه المساهمين، وبالتالي لا بد له من توظيف هذه الودائع بالشكل الأمثل من اجل الحصول على افضل مردود.

أما أدنى معدل للعمولات والفوائد فقد حققه ستي بنك، حيث كان معدل العمولات والفوائد المدينة لديه (4.563) مليون دينار، وهو ما يشكل نسبة (23.5%) من المعدل العام للبنوك الأردنية، وقد شكل هذا المبلغ مانسبتة 70.081% من إجمالي تكاليف ستي بنك، وهو أكبر من المعدل العام للبنوك الأردنية، فيما شكلت المصاريف الإدارية والعمومية ما قيمته (1.948) مليون دينار وهو ما يعادل (29.9%) من إجمالي تكاليف ستي بنك.

من الجدول رقم (10) نجد أن البنوك الأردنية تتفاوت في معدل الفوائد والعمولات المدينة، ويعود السبب في ذلك إلى تفاوت هذه البنوك في معدل الودائع لديها حيث إن هذه الفوائد والعمولات تدفع على حسابات الودائع المختلفة لدى البنك، لأن البنوك في حالة حاجتها إلى السيولة تقوم بإعطاء أسعار فائده عالية على الودائع من أجل سد النقص الحاصل في السيولة لديها مما يؤدي إلى زيادة النفقات وبالتالي انخفاض الربح لديها، وهذا يعنى وكما أسلفت سابقاً إن البنوك يجب أن تقوم باستغلال الودائع بالشكل الأمثل من أجل تحقيق عوائد أكبر، وضمن المحددات التي يقرها البنك المركزي، حيث إن تعليمات البنك المركزي الأردني (مذكرة البنك المركزي الاردني2001/9 ت 2001/8/1) تنص على أنه يحق للمصرف إقراض ما معدلة ثمانية أضعاف رأس المال التنظيمي.

أما فيما يخص المصاريف الإدارية والعمومية والمصاريف الأخرى نجدها أيضا تختلف من بنك لآخر، وحسب حجم ونشاط البنك ، فالبنوك ذات الحجم الكبير في الموجودات ورأس المال نجد لديها مصاريف إدارية وعمومية اكبر من البنوك الصغيرة نسبياً، ويعود السبب في ذلك إلى زيادة عدد الموظفين وبالتالي زيادة نفقاتهم، وكذلك زيادة الاستهلاكات ونفقات استخدام وشراء الآت ومعدات كثيرة، واستخدام تكنولوجيا أكثر مما يتطلب مصاريف إدارية وعمومية أكبر من غيرها التي تستخدم معدلات أقل.

تقدير وتحليل دوال التكاليف في البنوك الأردنية:

تم استخدام طريقة المربعات الصغرى (OLS) لتقدير دالة التكلفة التالية لكل بنك من البنوك التجارية في الأردن:

$$TCi = a0+a1Qi،t+a\ (2)\ Q^2i،t$$

حيث Q i، t : هي حجم الودائع للبنك i في السنة t.

TCi، t : هي التكلفة الكلية في البنك i في السنة 0t

ويبين الجدول التالي نتائج التقدير:

جدول رقم (11)

نتائج تقدير دوال التكاليف لدى البنوك الأردنية

اسم البنك	الثابت	معامل Q	معامل Q^2	R^2	R^{-2}	D. w	F
العربي	22.285	0.028	1E-07	89.3	88.1	1.49	74.8
الإسكان	17.885	0.015	5.2E-05	86.4	84.9	1.91	57
الإسلامي	1.928	0.0072	5.6E-05	97	96.7	2.2	289
الأردن	4.155	0.151	0.00013	86.9	85.4	1.76	59.6
القاهرة عمان	8.423	0.0053	0.00011	97.9	97.7	1.7	427.6
الأردن والخليج	5.269	0.309	0.00067	69.9	64.9	1.2	14.8
الاستثمار العربي	3.398	0.079	3.4E-05	63	58.8	1.55	15.3
الأردني الكويتي	4.365	0.037	0.00019	84.7	91.8	1.22	112.9
الأردني للاستثمار والتمويل	2.582	0.11	2.1E-05	84.7	81.2	1.98	24.8
البريطاني HSBC	0.736	0.087	1.4E-05	92.2	91.4	1.2	107.1
البنك الأهلي الأردني	14.812	0.239	0.00019	76	73.4	1.6	28.5

يستدل من الجدول أعلاه على مايلي:

أولاً: أن معامل التحديد (R^2) مرتفعاً حيث تجاوز (63%)، واتسم أيضا بالتفاوت من بنك لآخر حيث تراوح بين (63%) في بنك الاستثمار العربي الأردني و(97.9%) في بنك القاهرة عمان، أي أن الودائع تفسر ما قيمته (63%) من التغير الحاصل في التكاليف لدى بنك الاستثمار العربي، وتفسر أيضا ما قيمته (97.9%) من التغير الحاصل في التكاليف لدى بنك القاهرة عمان، وهكذا لدى باقي البنوك الأردنية.

أما بالنسبة لمعامل التحديد المعدل R^{-2} فنجد أن قيمته، تتراوح ما بين (58.8%) لدى بنك الاستثمار العربي، وأعلاها لدى بنك القاهرة عمان (97.7%).

ثانياً: اختبار ديربن واتسون (D-W) يشير إلى عدم وجود مشكلة ارتباط ذاتي في دوال التكاليف لدى البنوك التالية: الإسكان، الإسلامي، الأردن، الاستثمار العربي، الأردني للاستثمار والتمويل ،القاهرة عمان والبنك الأهلي، أما بالنسبة للبنك العربي والأردن والخليج والبريطاني والأردني الكويتي فهي تقع في منطقة عدم الحسم، وهذا يعني ضعف احتمال وجود مشكلة ارتباط ذاتي أو عدم القدرة على التأكيد بوجود ارتباط ذاتي.

ثالثاً: بالنسبة لاختبار (F) نلاحظ ارتفاع قيم F حيث تجاوزت 15 مما يشير إلى أن الدوال ككل مهمة إحصائيا عند مستوى معنوية (5%) لكافة البنوك الأردنية.

تحديد الحجم الأمثل:

لما كانت الاختبارات القياسية تشير إلى مطابقة معادلة التكاليف المقدرة، فقد تم استخدامها لتحديد الحجم الأمثل للبنك التجاري في الأردن على النحو التالي:

1- تم قسمة دالة التكلفة الكلية على حجم الودائع في البنوك التجارية لاستخراج دالة التكلفة المتوسطة.

2- أخذت المشتقة الأولى لهذه الدالة ومساواتها بالصفر لتحديد حجم الودائع الذي يحقق الحجم الأمثل.

3- للتأكد من أن حجم الودائع هو الذي يمثل الحجم الأمثل تم أخذ المشتقة الثانية والتأكد من أن إشارتها موجبة، مما يعنى أن التكلفة المتوسطة تصل إلى أدنى نقطه لها(نهاية صغرى)، وكانت النتائج حسب الجدول التالي:

جدول رقم (12)

الحجم الأمثل للبنوك في الأردن

مليون دينار

اسم البنك	الحجم الأمثل	حجم الودائع	إشارة المشتقة الثانية	معدل الودائع
		2001*		
العربي	14928.16	9901.453	+	5599.5
الإسكان	587.597	1239.3	+	631.563
الإسلامي	185.549	813.143	+	327.377
الأردن	178.777	562.666	+	358.901
القاهرة عمان	276.717	720.733	+	328.827
الأردن والخليج	280.431	158.73	+	113.668
الاستثمار العربي	316.134	182.002	+	111.742
الأردني الكويتي	151.7	357.812	+	170.958
الأردني للاستثمار والتمويل	348.168	321.947	+	163.129
البريطاني HSBC	229.284	256.732	+	124.796
البنك الأهلي الأردني	279.209	659.103	+	276.544

من خلال الجدول رقم (12) أعلاه نستنتج ما يلي:

أولا: أن البنوك الأردنية كافة لا تعمل عند مستوى الحجم الأمثل سواء تمت مقارنة الحجم الأمثل بودائع (2001) أو معـــدل الودائع للفترة (1981-2001).

ثانياً: إن أكثر البنوك الأردنية تعمل عند مستوى أكبر من الحجم الأمثل، وبالتالي فلا يوجد لدى هذه البنوك ما يعرف باقتصاديات الحجم Economies of Scale. وهذه البنوك هي بنك الإسكان، البنك الإسلامي وبنك الأردن، بنك القاهرة عمان، البنك الأردني الكويتي، البنك الأردني للاستثمار والتمويل، بنك (HSBC) والبنك الأهلي الأردني.

ثالثاً: يعمل البنك العربي وبنك الأردن والخليج وبنك الاستثمار العربي عند مستوى أقل من الحجم الأمثل، مما يشير إلى أنها تمر بمرحلة اقتصاديات الحجم.

رابعاً: عند مقارنة معدل الودائع لدى هذه البنوك خلال فترة الدراسة من (1981-2001) بالحجم الأمثل، نجد أن المعدل لدى كل من البنك العربي وبنك الأردن والخليج وبنك الاستثمار العربي والبنك الأردني للاستثمار والتمويل والبنك البريطاني (HSBC) والبنك الأهلي الأردني أقل من الحجم الأمثل، بينما باقي البنوك حققت معدلاً أكبر من الحجم الأمثل.

ولتقدير نسبة الانحراف عن الحجم الأمثل لكل بنك تم استخدام الصيغة التالية:

$$e=\frac{D-De}{De}$$

حيث:

e: نسبة الانحراف.

D: ودائع سنة (2001) أو معدل الودائع.

De: الحجم الأمثل للودائع.

وتظهر نتائج تطبيق الصيغة أعلاه من خلال الجدول رقم (13) الذي يبين انحراف الودائع لعام (2001) ومعدل الودائع.

جدول رقم (13)

انحراف الودائع ومعدلها عن الحجم الأمثل

اسم البنك	نسبة انحراف ودائع 2001	نسبة انحراف معدل الودائع
العربي	-0.33673	-0.6249
الإسكان	1.109099	0.074823
الإسلامي	3.382363	0.76437
الأردن	2.147306	1.007535
القاهرة عمان	1.604585	0.188315
الأردن والخليج	-0.43398	-0.59467
الاستثمار العربي	-0.42429	-0.64654
الأردني الكويتي	1.358682	0.126948
الأردني للاستثمار والتمويل	-0.07531	-0.53146
البريطاني	0.119712	-0.45571
البنك الأهلي	1.360608	-0.00954

يلاحظ من الجدول أعلاه أن كلاً من البنك العربي وبنك الأردن والخليج وبنك الاستثمار العربي والبنك الأردني للاستثمار والتمويل، هي البنوك التي كان انحرافها سالبا عن الحجم الأمثل لهذه البنوك، أي بمعنى أنها وكما أسلفنا سابقاً تعمل عند حجم أقل من الحجم الأمثل في منطقة اقتصاديات الحجم ، حيث نلاحظ أن البنك الأردني للاستثمار والتمويل هو أقرب البنوك إلى حجمه الأمثل حيث ان انحرافه كان تقريبا (8%)، بينما أبعدها عن حجمه الأمثل هو البنك الإسلامي، حيث إن انحرافه عن حجمه الأمثل يبلغ (338%) ويعمل في منطقه أكبر من الحجم الأمثل كما هو الحال في باقي البنوك الستة قيد الدراسة التي تعمل في منطقة عدم وجود اقتصاديات الحجم.

أما فيما يتعلق بمعدل الودائع لدى البنوك الأردنية نجد أن ستة من البنوك الأردنية تنحرف سلبياً عن حجمها الأمثل وهي البنك العربي وبنك الأردن والخليج وبنك الاستثمار العربي والبنك الأردني للاستثمار والتمويل والبنك البريطاني (HSBC) والبنك الأهلي الذي يعمل عند مستوى الحجم الأمثل حيث انحرافه ما يعادل (1%") عن حجمة الأمثل، فيما نجد أن أكبر هذه البنوك في معدل ودائعه انحرافاً عن حجمه الأمثل هو بنك الاستثمار العربي الذي ينحرف عن حجمه الأمثل بمعدل (65%) تقريباً. أما باقي البنوك نجدها تعمل عند مستوى أكبر من الحجم الأمثل، أي في منطقة عدم وجود اقتصاديات الحجم.

الفصل الخامس

النتائـــج والتوصيـــات

النتائـــج:

تشير نتائج هذه الدراسة إلى أن حالات اندماج البنوك التجارية في الأردن التي حدثت في العقد الماضي وهما الحالتان الوحيدتان في الأردن قد آدتا إلى نتائج جيدة نسبياً فيما يخص اندماج بنك المشرق مع بنك الأردن والخليج، وخاصة خلال السنوات الثلاث الأولى بعد الاندماج، حيث حقق البنك نتائج إيجابية وكفاءة تشغيليه عالية، رغم أن سبب الاندماج لدى هذين البنكين هو وجود التعثر المصرفي وأن عملية الاندماج كانت إجبارية وليس طوعية.

أما فيما يتعلق باندماج بنك الأعمال مع البنك الأهلي الأردني فقد كانت النتائج وحسب المقاييس التي تم تطبيقها في بعض المقاييس سلبية ، حيث نجد أن نتائج الدمج لم تكن بالمستوى المطلوب، لأن بعض مؤشرات الأداء كانت سلبية رغم أن عملية الاندماج كانت طوعيه، وباتفاق من قبل إدارة كلا البنكين.

وبشكل عام فإن حالات الاندماج لدى البنوك الأردنية لم تكن الغاية منها الاستفادة من اقتصاديات الحجم ، حيث إن حالة الدمج الأولى كانت بسبب التعثر المصرفي، وتمت بناء على توجيهات البنك المركزي الأردني، وكانت حالة الدمج الثانية بسبب قرار البنك المركزي بضرورة رفع رأس مال البنوك الأردنية إلى (20) مليون دينار خلال فترة محددة، مما حدى بإدارة بنك الأعمال للتفكير بعملية الاندماج مع البنك الأهلي الأردني، لعدم قدرة بنك الأعمال على تلبية شروط التوسع التي حددها

البنك المركزي ضمن الفترة المحددة كما تم توضيحه في الفصل الثالث من هذا البحث.

وقد تم اثبات فرضية هذه الدراسة والتي تنص على أن البنوك الأردنية لا تعمل عند مستوى الحجم الأمثل الذي تم تحديده حسب منهجية الدراسة، بالتالي فإن كثيراً من البنوك التجارية الأردنية لا تستفيد من اقتصاديات الحجم، وتعاني من ارتفاع معدل التكاليف لديها الأمر الذي يحد من قدرتها على المنافسة في ظل تحديات العولمه المستمرة والمتسارعة.

التوصيــات:

توصي الدراسة في ضوء النتائج المستخلصة بما يلي:

1- تشجيع البنوك الأردنية لانتهاج سياسة الاندماج الطوعي لتشكيل وحدات مصرفية قادرة على مواجهة تحديات العولمة، في ظل ازدياد التنافسية العالمية. لأن خلق وحدات مصرفية برؤوس أموال كبيرة تزيد من مرونة البنوك في التعامل مع المخاطر المصرفية، وامتصاص أي تعثر، إضافة إلى أن الاندماج يساهم في رفع جاهزية البنوك للتعامل مع تحرير الخدمات المالية العالمية، في إطار اتفاقيات منظمة التجارة العالمية (WTO) التي تفتح الباب أمام المصارف العالمية التي تمتلك خبرات مصرفية عالية تجعلها في وضع تنافسي افضل.

2- الأخذ بعين الاعتبار وقبل التفكير بعملية الاندماج بالعامل الإنساني، بحيث لا يتم تسريح أي من موظفي البنوك المندمجة، خوفاً من زيادة البطالة وما لذلك من آثر سلبي على المجتمع وعلى الاقتصاد الوطني بشكل عام.

3- تفعيل دور الرقابة من قبل السلطات النقدية ممثلةً بالبنك المركزي الأردني على أداء ونشاطات المصارف العاملة، وتقديم حوافز مشجعة للبنوك من أجل تعزيز دراسة عمليات الاندماج التي يتوقع أن تؤدي إلى نتائج إيجابية كبيرة.

4- الاستفادة من تجارب الاندماج العالمية وذلك بالنظر إلى فوائد ومزايا مثل هذه الاندماجات في مجال تعزيز القدرة التنافسية للمصارف الناتجة عن عملية الاندماج.

5- قيام الحكومة بشكل عام والبنك المركزي بشكل خاص بدعم وتشجيع بنى تحتية وفوقية شاملة للمصارف والمؤسسات المالية، وذلك لأهمية هذا القطاع في خدمة الاقتصاد الوطني مع التركيز على قضايا الاتصالات والتكنولوجيا المصرفية الحديثة، والتي ستكون القاعدة الأساسية للخدمات المصرفية المختلفة والشاملة، سيما وان المصارف تعتمد بشكل كبير في تقديم خدماتها على تكنولوجيا الاتصالات، وأنظمة المعلومات المتطورة والتي يجب أن تكون ذات كلفه منخفضة نسبياً وذات جوده عالية.

6- التفكير في جدوى إحداث عمليات اندماج على المستوى الإقليمي والدولي وذلك من خلال عمليات اندماج ما بين المصارف الأردنية والعربية من جهة، وما بين المصارف ألأجنبيه من جهة أخرى، لتصبح المصارف الأردنية قادرة على المنافسة الإقليمية والعالمية.

7- الأخذ بعين الاعتبار أن الاندماج الناجح هو الذي يتم بين وحدات ناجحة أصلاً، لأن الاندماج قد لا يحل المشاكل بل قد يزيدها، خاصة إذا أصبح الحجم الكبير غاية في حد ذاته، لأن الكبر لا ينتج بالضرورة الكفاءة.

8-التقليل من الازدحام المصرفي أو التمصرف الزائد Overbanking وذلك بالتقليل من عدد البنوك العاملة عن طريق عمليات الدمج، لكي تتمكن من تطوير وتحسين الخدمة المصرفية، وبالتالي تصبح المصارف الكبيرة الناتجة عن الدمج أكثر قدرة على الإنفاق على الموارد البشرية والتكنولوجيا لأن حجمها سيصبح أقرب إلى الحجم الأمثل، مما يؤدي إلى تحقيق عائد أفضل للمستثمرين وخدمة أفضل للعملاء.

وأخيراً علينا الإقرار بأن نجاح مصارفنا في ظل تيار العولمة المتسارع مرهون بتفهم أدارات هذه المصارف لما يجري حولها وبكيفية التعامل معه، وذلك بتطوير كيانات مصرفية منافسة ذات أنظمة مصرفيه قوية قادرة على النمو والتطور، إضافة إلى شق الطريق نحو المستقبل من خلال استراتيجيات قوية موضوعة لتحقيق أهداف مرسومة، بما يتماشى مع حركة النشاط المصرفي العالمي وخاصة في الدول المتقدمة والتي تقوم بدفع وبضمان استمرار تدفق تيار العولمه الذي يخدم مصالح هذه الدول.

المراجــــــــع

أ- المراجع العربية

اتحاد المصارف العربية،(2000م). القطاع المالي العربي في مواجهة عصر الاندماج والتملك(تجارب وخبرات)، بيروت.

الاكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، مارس (1997). مجلة المساهم، عمان، المجلد الخامس، العدد الأول .

البساط، هشام واخرون،(1992م). الدمج المصرفي، ابحاث ومناقشات الندوة التي نظمها اتحاد المصارف العربية.

البنك المركزي الأردني، مذكرة رقم (2000/11)، 2001/12/11.

البنك المركزي الأردني، مذكرة رقم (23/7136)، 1995/6/6.

البنك المركزي الأردني، مذكرة رقم (2001/9)، 2002/8/1.

حماد، طارق عبدالعال،(1999م). اندماج وخصخصة البنوك التجارية، كلية التجارة، عين شمس، الدار الجامعية بالاسكندرية.

الدويك، شفيق، (1999م). آثر الاندماج والتشريعات على جودة الخدمات المصرفية والقدرة التنافسية للمصارف التجارية، رسالة ماجستير،الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

الرأى، عمان، 18 شباط (2003م).

الصويص، ناديه،(1998م). الآثار الاقتصادية لاندماج الشركات في الأردن، رسالة ماجستير، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

الطائي، منى محمد علي، (1998م). الاقتصاد الإداري، دار زهران للنشر والتوزيع.

عبدالرحمن، عبدالمحمود محمد، (1996م). مقدمة في الاقتصاد القياسي، جامعة الملك سعود، الرياض، المملكة العربية السعودية.

الكيلاني، محمد هاني، (1999م). تقييم مكاسب عمليات الاندماج بين الشركات المساهمة العامة في الأردن دراسة حالة القطاع المصرفي، رسالة ماجستير، جامعة ال البيت، الأردن.

المالكي، عبدالله، (1997م). الموسوعة في تاريخ الجهاز المصرفي الأردني، الأردن، عمان، المجلد (9)، الأردنية للتصميم والطباعة.

مجلة البنوك في الأردن، التقارير السنوية للبنوك الأردنية، اعداد مختلفة من سنة1981-2002.

هندي، منير ابراهيم،(1998). الفكر الحديث في مصادر التمويل، منشأة المعارف، جلال حرب وشركاه، الإسكندرية.

ب- المراجع الأجنبية

Akharein, Jalal . A. and Berger, Allen N. and Humphery, David B.(1997). Effects Of Mega mergers on Efficiency and Prices: Evidence From A Bank Profit Function, Finance And Economics Series, Division of Research, Statistics And Monetary Affairs, Federal Reserve Board. Washington, DC.

Brigham, Eugene F. Houston, Joel F (1998). Fundamentals of Financial Management, the Dryden Press, NY.

Campsey, B.J, Brigham, Eugene .F (1985), Introduction to Financial Management, 1st Edition, Dryden Press, NY, USA.

Gitman J .Lawrence, (2000). Managerial Finance, 9th Edition, Addison-Wesley Longman Inc, USA.

Hempel, George H. Simonson, Donald G. Johan, (1998). Bank Management, 15th Edition, John Wiley and Sons Inc, USA.

Houston Joel .F, and Ryngaert, Michael D. (1994). The Overall Gains From Large Bank Mergers, Journal Of Banking And Finance, Vol 18, PP 1155-1173.

J .Fred Weston, and Brigham, Eugene F.(1990). Essentials of Managerial Finance, 9th Edition, Dryden Press, NY, USA.

Khan, My, and Jain, PK, (1999). Financial Management Texts and Problems, Tata Mc Graw Hill, New delhi, India.

Post, Alexandra M, (1994). Anatomy of Merger the Causes and Effects of Mergers and Acquisitions, Prentice Hall Inc, Austin, London.

Roads, Stephen .A. (1998). The Efficiency Effects Of Bank Mergers, An Overview of Case Studies of Nine Mergers, Journal of Banking And Finance, Vol. 22, No.3, PP.273-29.

Ross Stephen A. and Westerfield, Randolph W. and . Jaffe, Jeffrey. F, (1990). Corporate Finance, 2nd Edition, Irwin Homewoood, USA.

Weston, J .Fred and Aisiu, Juan and Johnson, Brian A. (2001). Takeovers, Restructuring and Corporate Governance, 3rd Edition, Prentice Hall, New Jersey, USA.

Pillof', Steven J, Performance Changes And Shareholders Wealth Creation Associated With Mergers of Publicly Traded Banking Institutions, Journal of Money Credit and Banking, Vol 28, No 3, August 1996, PP294-310.

Rose, Peter S, (1999). Commercial Bank Management, 4th Edition, Mc Graw Hill International Edition.